CUMHURİYET ÜNİVERSİTESİ

Sosyal Bilimler Enstitüsü

İşletme Anabilim Dalı

ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE İNOVASYON ETKİLEŞİMİNİN FİRMA PERFORMANSINA ETKİSİ: SİVAS İLİNDE BİR ARAŞTIRMA

Yüksek Lisans Tezi

Suna ARSLAN

Sivas

Aralık 2016

CUMHURİYET ÜNİVERSİTESİ

Sosyal Bilimler Enstitüsü

İşletme Anabilim Dalı

ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE İNOVASYON ETKİLEŞİMİNİN FİRMA PERFORMANSINA ETKİSİ: SİVAS İLİNDE BİR ARAŞTIRMA

Yüksek Lisans Tezi

Suna ARSLAN

Tez Danışmanı

Doç. Dr. Berrin FİLİZÖZ

Sivas

Aralık 2016

KABUL VE ONAY

Üniversite:	**: Cumhuriyet Üniversitesi**
Enstitü	**: Sosyal Bilimler Enstitüsü**
Ana Bilim Dalı	**: İşletme Ana Bilim Dalı**
Bilim Dalı	**: Yönetim ve Organizasyon**
Tezin Başlığı	**: Örgüt Kültürü ve İnovasyon Etkileşiminin Firma Performansına Etkisi: Sivas İlinde Bir Araştırma**
Savunma Tarihi	**: 21/11/2016**
Danışmanı	**: Doç. Dr. Berrin FİLİZÖZ**

	Unvanı - Adı Soyadı	**İmza**
Jüri Başkanı	**: Doç. Dr. Mehmet Sadık Öncül**	
Üye	**: Doç. Dr. Arzu Karaca Çakınberk**	
Üye	**: Doç. Dr. Berrin Filizöz**	

Oy Birliği ☒

Oy Çokluğu ☐

Suna Arslan tarafından hazırlanan Örgüt Kültürü ve İnovasyon Etkileşiminin Firma Performansına Etkisi: Sivas İlinde Bir Araştırma başlıklı tez, kabul edilmiştir. …./…./…….

Prof. Dr. Ahmet ŞENGÖNÜL
Enstitü Müdürü

ETİK İLKELERE UYGUNLUK BEYANI

Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü bünyesinde hazırladığım bu Yüksek Lisans/Doktora/Sanatta Yeterlik tezinin bizzat tarafımdan ve kendi sözcüklerimle yazılmış orijinal bir çalışma olduğunu ve bu tezde;

1- Çeşitli yazarların çalışmalarından faydalandığımda bu çalışmaların ilgili bölümlerini doğru ve net biçimde göstererek yazarlara açık biçimde atıfta bulunduğumu;

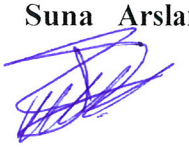
2- Yazdığım metinlerin tamamı ya da sadece bir kısmı, daha önce herhangi bir yerde yayımlanmışsa bunu da açıkça ifade ederek gösterdiğimi;

3- Başkalarına ait alıntılanan tüm verileri (tablo, grafik, şekil vb. de dahil olmak üzere) atıflarla belirttiğimi;

4- Başka yazarların kendi kelimeleriyle alıntıladığım metinlerini, tırnak içerisinde veya farklı dizerek verdiğim yine başka yazarlara ait olup fakat kendi sözcüklerimle ifade ettiğim hususları da istisnasız olarak kaynak göstererek belirttiğimi, beyan ve bu etik ilkeleri ihlal etmiş olmam halinde bütün sonuçlarına katlanacağımı kabul ederim.

İmza

Suna Arslan



TEŞEKKÜR

Lisans ve yüksek lisans sürecinde kıymetli bilgi ve deneyimleriyle bana yol gösteren, yoğun iş temposu arasında değerli vakitlerini ayırarak desteğini, yardımlarını, sabrını ve bilgisini hiçbir zaman esirgemeyen ve olumlu yaklaşımlarıyla beni cesaretlendiren saygıdeğer hocam ve tez danışmanım Sayın Doç. Dr. Berrin FİLİZÖZ' e teşekkürlerimi ve saygılarımı sunarım.

Eğitimim boyunca ders aldığım bütün hocalarıma, tez savunmasında yer alarak çalışmamın tamamlanmasında kıymetli bilgi ve tecrübelerini benimle paylaşan Sayın Doç. Dr. Mehmet Sadık ÖNCÜL ve Sayın Doç. Dr. Arzu Karaca ÇAKINBERK hocalarıma, tez başlangıcından bu yana karşılaştığım sıkıntıları aşmamda yardımlarına, desteğine ve fikirlerine başvurduğum Sayın Öğr. Gör. Kürşat ÖZKAYNAR 'a ve Kürşat hocamla tanışmama vesile olan değerli kardeşim Mesut GÜLDEŞ' e gönülden teşekkürlerimi sunarım.

Yüksek lisansa başladığım süreçte dünyaya gelen kızlarım Duru Ada ve Dila Sahra'ya, maddi ve manevi desteklerini esirgemeyen değerli arkadaşım Nimet BAYTOK' a teşekkürü bir borç bilirim.

Bugünlere erişmemde en büyük paya sahip olan annem Halide BAYDOĞAN'a, babam Dursun DEMİRTAŞ'a ve çok kıymetli dayım Mehmet BAYDOĞAN'a sonsuz teşekkürler ederim.

Son olarak uzun, yorucu ve bir o kadar da keyifle yaptığım çalışmalarımın ürünü olan bu tezi her koşulda yanımda olan sevgili eşim Mustafa ARSLAN'a ithaf ediyorum.

Saygı ve şükranlarımla Suna ARSLAN

İÇİNDEKİLER

TEŞEKKÜR ..... **i**

KISALTMALAR LİSTESİ ..... **vii**

TABLOLAR DİZİNİ ..... **ix**

ŞEKİLLER DİZİNİ ..... **xi**

ÖZET ..... **xiii**

ABSTRACT ..... **xv**

GİRİŞ **1**

BİRİNCİ BÖLÜM

KÜÇÜK VE ORTA BÜYÜKLÜKTEKİ İŞLETMELER (KOBİ)

1.1. Küçük ve Orta Ölçekli İşletme Tanımları 3

1.1.1. Türkiye'de KOBİ Tanımı 3

1.1.2. Çeşitli Ülkelerde KOBİ Tanımları 8

1.2. KOBİ'lerin Özellikleri 12

1.3. KOBİ'lerin Ekonomideki Yeri ve Önemi 13

1.4. KOBİ'lerin Karşılaştıkları Tehditler ve Fırsatlar 15

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

2.1. Örgüt Kültürü 17

2.2. Örgüt Kültürünün Özellikleri 22

2.3. Örgüt Kültürünün Oluşumu 24

2.4. Örgüt Kültürünün Bileşenleri 25

2.4.1. Varsayımlar 25

2.4.2. Normlar 26

2.4.3. İnançlar ve Değerler 26

2.4.4. Mitler 26

2.4.5 Törenler 27
2.4.6. Semboller 27
2.4.7. Dil 27
2.5. Örgüt Kültürünün Fonksiyonları 27
2.6. Örgüt Kültürünün Boyutları 28
2.7. Örgüt Kültürü ve İnovasyon İlişkisi 31

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

İNOVASYON KAVRAMI

3.1. İnovasyonun Tanımı 33
3.2. İnovasyonla İlgili Kavramlar 36
3.2.1. Araştırma Geliştirme 37
3.2.2. Yaratıcılık 38
3.2.3. Buluş (İcat) 38
3.2.4. Teknoloji 39
3.2.5. Girişimcilik 40
3.2.6. Patent 40
3.2.7. Değişim 40
3.2.8. Taklit 41
3.3. İnovasyonun Özellikleri 41
3.4. İnovasyonun Önemi 44
3.5. İnovasyonun Süreçleri 45
3.6. İşletmelerin İnovasyon Yapma Nedenleri 48
3.7. İnovasyon Yapmayı Engelleyen Faktörler 49
3.8. İnovasyonun Amaçları 52
3.9. İnovasyon Kaynakları 55

3.10. İnovasyon Türleri 58
3.10.1. Ürün İnovasyonu 60
3.10.2. Süreç İnovasyonu 61
3.10.3. Pazarlama İnovasyonu 62
3.10.4. Organizasyonel İnovasyon 62
3.10.5. İnovasyonların Diğer Sınıflandırılmaları 63
3.10.5.1 Radikal ve Artımsal İnovasyon 63
3.10.5.2 Toplumsal İnovasyon 65
3.10.5.3 Yönetim İnovasyonu 65
3.10.5.4. Stratejik İnovasyon 66
3.10.5.5 İş Modeli İnovasyonu 66
3.10.5.6 Deneyim İnovasyonu 67
3.11. İnovasyon Stratejileri 68

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM71

FİRMA PERFORMANSI

4.1. Firma Performans Kavramı 71
4.2. Firma Performansının Boyutları 74
4.2.1. Piyasa Performansı 76
4.2.2. Rekabet Performansı 76
4.2.3. Üretim Performansı 76
4.2.4. Finansal Performans 77
4.2.5. Pazarlama Performansı 79
4.3. İnovasyon - Firma Performansı İlişkisi 79

BEŞİNCİ BÖLÜM

KOBİ'LERDE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ, İNOVASYON VE FİRMA PERFORMANSI İLİŞKİSİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

5.1. Değişkenler Arasındaki İlişkiler ve Literatür Taraması 83
5.1.1. Örgüt Kültürü ile İnovasyon Arasındaki İlişki ve Literatür Taraması.... 83
5.1.2. İnovasyon ve Firma Performansı Arasındaki İlişki ve Literatür Taraması 89
5.2. Araştırmanın Amacı ve Önemi 92
5.3. Araştırmanın Kapsamı ve Kısıtları 92
5.4. Araştırmanın Yöntemi 93
5.5. Araştırmanın Varsayımları 94
5.6. Araştırmanın Modeli 95
5.7. Araştırmanın Hipotezleri 95
5.8. Araştırmanın Bulguları 95
5.8.1. Ankete Katılan Yöneticilerin Demografik Özellikleri..... 95
5.8.2. Ankete Katılan Firmaların Demografik Özellikleri..... 97
5.8.3. Araştırma Sorularının Frekans Analizi 99
5.8.4 Araştırmada Kullanılan Ölçeklere İlişkin Güvenilirlik Analizleri..... 110
5.8.5 Araştırmada Kullanılan Ölçeklere Yönelik Geçerlik Analizleri..... 111
5.8.6 Hipotez Testleri..... 111
5.8.7. Korelasyon Analizi Ve Bulgular..... 112
5.8.8. Regresyon ve ANOVA Analizine İlişkin Bulgular 114
SONUÇ 117
KAYNAKÇA 123
EKLER 141
EK-1: Araştırmada Kullanılan Anket Formu 141
ÖZGEÇMİŞ 151

KISALTMALAR LİSTESİ

KOBİ	: Küçük ve Orta Ölçekli İşletme
OSB	: Organize Sanayi Bölgesi
KOSGEB	: Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeleri Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı
TOBB	: Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği
TÜİK	: Türkiye İstatistik Kurumu
TOSYÖV	:Türkiye Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler, Serbest Meslek Mensupları ve Yöneticiler Vakfı
AB	: Avrupa Birliği
ABD	: Amerika Birleşik Devletleri
ABİGEM	: Avrupa Birliği İş Geliştirme Merkezleri
KSEP	: Kobi Stratejisi Eylem Planı
TÜSİAD	: Türk Sanayicileri ve İşadamları Derneği
TÜRKONFED	: Türk Girişim ve İş Dünyası Konfederasyonu
TÜBİTAK	: Türkiye Bilimsel ve Teknolojik Araştırma Kurumu
T-BİM	: Bölgesel İnovasyon Merkezleri Projesi
TTGV	: Türkiye Teknoloji Geliştirme Vakfı
KALDER	: Türkiye Kalite Derneği
TEYDEB	:Teknoloji ve Yenilik Destek Programları Başkanlığı
OECD	: İktisadi İşbirliği ve Gelişme Teşkilatı
EUROSTAT	: Avrupa Topluluğu İstatistik Ofisi
EGİAD	: Ege Genç İşadamları Derneği

TEKMER : Teknoloji Geliştirme Merkezleri

ISO : Uluslararası Standartlar Organizasyonu

SPSS : Statistical Package For The Social Sciences

TABLOLAR DİZİNİ

Tablo 1.1. KOSGEB'in Sınıflandırması 5

Tablo 1.3. TOSYÖV' ün Sınıflandırması 7

Tablo 1.4. AB KOBİ Sınıflandırması 8

Tablo1.5. Almanya'da KOBİ Sınıflandırması 9

Tablo 1.6. İngiltere'de KOBİ Sınıflandırması 10

Tablo 1.7. İtalya'da Çalışan Sayısına Göre KOBİ Sınıflandırması 11

Tablo 1. 8. OECD Ülkelerinde KOBİ Sınıflandırması 12

Tablo 1.9. KOBİ'lerin Karşılaştıkları Tehditler ve Fırsatlar 15

Tablo 3.1. Yıllara Göre İnovasyon Tanımları 36

Tablo 3.2. İnovasyonun Özellikleri 42

Tablo 3.3. İnovasyona Engel Olan Faktörler 51

Tablo 3.4. İnovasyon Faaliyetlerinin Amaçları 54

Tablo 3.5. İnovasyon kaynakları 56

Tablo 3.6. İnovasyonun Sınıflandırılması 59

Tablo 3.7. Artımsal ve Radikal İnovasyon 64

Tablo 3. 8. İnovasyon Stratejileri 69

Tablo 4.1. Firma Performansı Literatür Özeti 75

Tablo 5. 1. Örgüt Kültürü Ve İnovasyon İle İlgili Literatür Taraması 85

Tablo 5.2. İnovasyon Ve Firma Performansı İle İlgili Literatür Taraması 90

Tablo 5.3. Yöneticilerin Demografik Özellikler 96

Tablo 5. 4. Firmalara İlişkin Özellikler 97

Tablo 5. 5. Örgüt Kültürü Sorularının Frekans Değerleri 99

Tablo 5.6. İnovasyon Sorularının Frekans Değerleri 103

Tablo 5.7. Firma Performansı Sorularının Frekans Değerleri 108

Tablo 5. 7 Araştırmaya Katılan Firmaların İnovasyon Sonrası ve Öncesi Durumları 109

Tablo 5.8. Güvenilirlik Ölçeği 111

Tablo 5. 9. Örgüt Kültürü İle İnovasyon İlişkisine Dair Korelasyon Analizi 112

Tablo 5.10. İnovasyon İle Firma Performansı İlişkisine Dair Korelasyon Analizi .. 113

Tablo 5.11. Örgüt Kültürü ve İnovasyon Regresyon Modeli Özeti 114

Tablo 5.12. Örgüt Kültürü ve İnovasyon ANOVA Özeti 115

Tablo 5.13. İnovasyon ile Firma Performansı Regresyon Modeli Özeti 115

Tablo 5.14. İnovasyon ve Firma Performansı ANOVA Özeti 116

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 3.1. İnovasyon İle İlişkili Kavramlar 37
Şekil 3.2. İnovasyon Süreci 45
Şekil 4.1. Firma Performansının Etki Alanı 73
Şekil 4.2. İnovasyon İle Üretim Performansı Arasındaki İlişki 77
Şekil 5.1. Araştırmanın Modeli 95

ÖZET

Örgüt Kültürü ve İnovasyon Etkileşiminin Firma Performansına Etkisi: Sivas İlinde Bir Araştırma

Suna ARSLAN

Yüksek Lisans Tezi

Danışman: Doç. Dr. Berrin FİLİZÖZ

Son yıllarda inovasyon ülkelerin kalkınmasında ve rekabet yeteneği kazanmasında üzerinde sıkça durulan konuların başında gelmektedir. Örgüt kültürü, inovasyon faaliyetlerinin gelişmesinde belirleyici etkiye sahip olduğu düşünülen bir kavramdır. İnovasyon, firmaların performansını etkileyen önemli bir faktör olmasının yanı sıra bir gerekliliktir. Bu bağlamda çalışmanın temel amacı; rekabetin ve değişimin kaçınılmaz olduğu iş dünyasında, örgüt kültürünün inovasyon üzerindeki etkisini vurgulamak ve bu etkinin firma performansına yansımasını bir alan araştırması ile analiz etmektir.

Çalışmada değişkenler arasındaki ilişkileri belirlemek amacıyla yapılan korelasyon analizi sonucunda; örgüt kültürü-inovasyon ve inovasyon-firma performansı arasında anlamlı ilişkiler olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Örgüt kültürü ile inovasyon arasında yapılan regresyon analizi sonucunda değişkenler arasında pozitif yönlü bir artışın olduğu tespit edilmiştir. İnovasyon ile firma performansı arasında yapılan regresyon analizi sonucunda ise değişkenler arasında güçlü bir ilişkinin olduğu ve inovatif faaliyetlerde görülen gelişmenin firma performansını pozitif yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Regresyon modelinin anlamlı olup olmadığını incelemek için yapılan ANOVA testi sonucunun % 95 güvenlik seviyesi sınırları içinde olması sebebiyle modelin anlamlı olduğu tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: KOBİ, İnovasyon, Örgüt Kültürü, Firma Performansı

ABSTRACT

The Impact Of Organizational Culture And Innovation Interaction On Corporate Performance: A Research İn Sivas Province

Suna ARSLAN

Master Thesis

Supervisor: Doç. Dr. Berrin FİLİZÖZ

In recent years, the innovation has become a major issue about development of countries and their gaining competence ability among others. Organizational culture is a notion, which is thought to have a determining effect on developing innovation activities. Besides it is an important factor to affect performance of firms, innovation is also a requirement. At this junction, in the business world, where the competence and change are inevitable, the main goal of this study is to highlight the effect of innovation on organizational culture and to analyze the reflection to firm's performance of this effect through a field study.

As a result of the correlation analysis, which was carried out to determine the relations among variables at the study, it has been concluded that there are notable relations between organizational culture – innovation and innovation – firm's performance. In conclusion of the regression analysis between organizational culture and innovation, it has been determined that there is a positive tending increase between variables. Yet, in conclusion of the regression analysis between innovation and firm's performance, it has been found out that there is a sound relation between variables and that the development seen on innovative activities has a positive effect on firm's performance. The result of ANOVA test, which has been conducted to determine whether the regression model is notable or not, is at the frame of 95% safe level, so it has been found out that the model is notable.

Keywords: SME (KOBİ), Innovation, Organizational Culture, Firm's Performance

GİRİŞ

Günümüzde firmalar rekabet avantajı elde etmek, bulunduğu sektörde farklılık yaratmak, pazar paylarını artırmak ve ayakta kalabilmek amacıyla inovasyon yapmak zorunda kalmaktadırlar. İnovasyon, yeni ve yaratıcı fikirlerin ekonomik değer yaratan çıktılara dönüştürülme süreci olarak tanımlandığına göre ekonomik büyümenin, toplumsal refahın ve yaşam kalitesinin kilit noktasını oluşturmaktadır. Bu sebeple tüm sektörlerde faaliyet gösteren firmaların inovatif girişimlere ihtiyacı vardır.

Bir firmanın kimliği politika ve stratejisinden, geleneklerinden, normlarından, tutumlarından, davranışlarından ve çalışma ilkelerinden oluşmaktadır. Firmada çalışan herkesin uymasının arzu edildiği bu kimlik "örgüt kültürü" ile ifade edilmektedir. Örgüt kültürü, inovasyonun oluşturulmasında ve geliştirilmesinde etkili olan örgütsel faktörlerin başında gelmektedir. Bu sebeple firma performansının artırılması, varlıklarının sürdürebilmesi ve gelişiminin sağlanması noktasında örgüt kültürü ve inovasyonun birlikte ele alınması önem arz eder.

Bu değerlendirmeler doğrultusunda çalışmanın temel amacı; örgüt kültürünün inovasyon üzerindeki etkisini vurgulamak ve bu etkinin firma performansına yansımasını bir alan araştırması ile analiz etmek olarak belirlenmiştir. Çalışma kapsamında örgüt kültürü, inovasyon ve firma performansı kavramları arasındaki ilişkiler ilgili literatür araştırması doğrultusunda ele alınmıştır.

Çalışma beş ana bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, KOBİ tanımlarına ve özelliklerine, KOBİ'lerin ekonomideki yeri ve önemine, KOBİ'lerin karşılaştıkları tehditler ve fırsatlara, KOBİ'lerde inovasyonun önemine, KOBİ'lerde inovasyonu etkileyen ve engelleyen faktörlere ve son olarak KOBİ'lere inovasyon konusunda destek veren kuruluşlar başlıklarına yer verilmektedir.

İkinci bölümde, örgüt, kültür ve örgüt kültürü tanımına, örgüt kültürünün oluşumuna, özelliklerine, bileşenlerine, örgüt kültürü fonksiyonlarına ve boyutlarına ve örgüt kültürü inovasyon ilişkisine değinilmiştir.

Üçüncü bölümde inovasyon tanımı, inovasyon ile ilgili benzer kavramlar, inovasyonun önemi, inovasyonun özellikleri, türleri, süreçleri, inovasyonun nedenleri, amaçları, kaynakları ve inovasyon stratejileri üzerinde durulmuştur.

Dördüncü bölümde, performans ve firma performansı kavramına, firma performansının boyutlarına ve inovasyonun firma performansı ile olan ilişkisi ele alınmıştır.

Araştırmanın son bölümünde ise Sivas OSB'de faaliyet gösteren KOBİ statüsündeki imalat firmalarında örgüt kültürü, inovasyon ilişkisi ve firma performansına etkisini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen araştırmanın sonuçları ve değerlendirmeleri bulunmaktadır.

BİRİNCİ BÖLÜM

KÜÇÜK VE ORTA BÜYÜKLÜKTEKİ İŞLETMELER (KOBİ)

1.1. Küçük ve Orta Ölçekli İşletme Tanımları

Bugüne kadar yapılmış olan KOBİ tanımlarına bakıldığında hemen hemen her ülkenin ve kuruluşun farklı tanımlar yaptıkları görülmektedir. Bu konuda çeşitli kurumlar ve yasalar arasında görüş birliği bulunmamakla birlikte KOBİ'yi belirleyen kıstasların da bilim adamları ve araştırmacılar arasında, hem de ülkeden ülkeye farklılaştığı sonucuna varılmıştır (Şimşek 2002: 1). Sebebi her ülkenin, kurum ve kuruluşlarının kıstaslarının ve ekonomik yapılarının birbirinden farklı olmasıdır. Bu durum uygulamada bazı farklılıkların yaşanmasına sebep olurken, KOBİ'lerin bir kısmı bazı uygulamalardan faydalanırken diğerleri uygulama dışında kalmaktadır.

Tanımlama yapılırken kıstaslar nitel ve nicel bakımdan dikkate alınarak yapılır. Nicel tanımlamayı oluşturan kıstaslar ücret ve maaş tutarı, personel sayısı, aktif değerlerin toplamı, sermaye miktarı üretim miktarı, satış miktarı, kapasite, makine parkı, enerji miktarı, çevirici güç miktarı, kar seviyesi, yaratılan katma değerlerdir. Nitel tanımlamadaki kıstasları da pazar durumu, mali bağımsızlık, işveren işçi ilişkisi, iş bölümü ve uzmanlaşma derecesi, yönetim teknikleri, firma sahibinin sermaye payı, kuruluş alanı ve yönetim şekli gibi unsurlar oluşturmaktadır (Kolçak, Bilici 2013: 294).

KOBİ tanımını doğrudan etkileyen unsurların başında ülkelerin gelişmişlik düzeyi ve bulunduğu sektörün yapısı gelmektedir. Ülkeler KOBİ tanımlarını oluştururken ekonomiye sağladıkları katkıları artırmak için çeşitli politika ve programları uygulamaya koyarlar ve bu politika ve programlar çerçevesinde hedef kitlelerini belirlerler (Ertaş 2015: 4).

1.1.1. Türkiye'de KOBİ Tanımı

Genellikle rakamsal ölçüler ve büyüklük kıstasları ile tanımlanan KOBİ'ler temel işletmecilik fonksiyonlarının (üretim, pazarlama, finansman, personel ve yönetim) yanı sıra sabit sermaye ve makine parkı değeri, satış hacmi, kar büyüklüğü, katma değerleri, kullandıkları enerji miktarı, kurulu kapasite düzeyi ve piyasa payı

gibi ölçülebilen özellikler açısından da firmadan firmaya farklılıklar göstermektedirler. 16 Nisan 2005 tarihinde resmi gazetede yayınlanarak yürürlüğe giren 5331 sayılı kanuna göre Küçük ve Orta Boy İşletmelerin tanımında bir takım kriterler belirlenmiştir. Bu kıstaslar; KOBİ'lerin mali bilanço tutarları, net satış hasılatları ve işgören sayılarından oluşmaktadır. Bu yasayla ülkemizde daha önce var olan KOBİ tanım kargaşası giderilmiştir (Çatal 2007: 335).

Türkiye'de KOBİ tanımları, bu firmalara hizmet veren kamu-özel kurum ve kuruluşların farklı kıstaslara göre yapılan tanımlar şöyledir (Aksu Armağan 2003: 37);

i. KOSGEB (Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı) Tanımı,
ii. 5590 Sayılı Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği (TOBB) Kanunu,
iii. 507 Sayılı Esnaf ve Sanatkârlar Kanunu,
iv. Halkbank'ın Tanımı,
v. TOSYÖV' ün (Türkiye Orta Ölçekli İşletmeler, Serbest Meslek Mensupları ve Yöneticiler Vakfi) Tanımı,
vi. Eximbank'ın Tanımı

i. *KOSGEB'in (Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı) Tanımı*

18 Eylül 2009 tarih ve 27353 sayılı Resmi Gazetede yayımlanan (2009/15431 sayılı Bakanlar Kurulu Kararı) "KOSGEB Tarafından Verilecek Hizmetler ve Desteklerden Yararlanacak Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelere İlişkin Sektörel ve Bölgesel Önceliklerin Belirlenmesi Hakkındaki Karar" ile KOSGEB'in hedef kitlesini 250'den az yıllık çalışan istihdam eden, mali bilançosu veya yıllık net satış hasılatından herhangi biri 40 Milyon Türk Lira' sını aşmayan firmalar oluşturmaktadır. 18 Kasım 2005 tarih ve 25997 sayılı Resmi Gazetede yayımlanan "KOBİ'lerin Tanımı, Nitelikleri ve Sınıflandırılması Hakkında Yönetmelik'te firmaların büyüklüklerine göre sınıflandırılmasındaki kriterler belirlenmiştir. 4 Kasım 2012 tarih ve 28457 sayılı Resmi Gazete' de yayımlanan "Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin Tanımı, Nitelikleri ve Sınıflandırılması Hakkında

Yönetmelik" te Değişiklik Yapılmasına Dair Yönetmelik" ile de söz konusu kriterlerde değişiklik yapılmıştır. Yapılan değişikliğe göre firmalar; "mikro", "küçük" ve "orta" ölçekli olmak üzere aşağıdaki tabloda sınıflandırılmaktadır (KOSGEB 2016 - 2020 Stratejik Plan Aralık 2015: 9-10).

Tablo 1.1. KOSGEB'in Sınıflandırması

Ölçekler	Yıllık Çalışan Sayısı	Yıllık Net Satış Hasılatı (Milyon TL)	Yıllık Mali Bilanço Değeri(Milyon TL)
Mikro Ölçekli KOBİ	≤9	≤ 1	≤ 1
Küçük Ölçekli KOBİ	10- 49	≤ 8	≤ 8
Orta Ölçekli KOBİ	50- 249	≤ 40	≤ 40

Kaynak: KOSGEB 2016 - 2020 Stratejik Plan Aralık 2015: 9-10

Yukarıdaki Tablo 1. 1. incelendiğinde yıllık çalışanı ≤9 olan, yıllık net satış hasılatı ve yıllık mali bilançosu ≤ 1 Milyon TL'ye sahip firmalar mikro ölçekli KOBİ statüsünde değerlendirilmektedir. Küçük ölçekli KOBİ'lerin kriterleri yıllık çalışan sayısı 10 ile 49 arasında olan, yıllık net satış hasılatı ≤ 8 Milyon TL oluşan ve yıllık mali bilançosu ≤ 8 Milyon TL olan firmalar oluşmaktadır. Ayrıca firmaların yıllık istihdam ettiği personel sayısı 50 ile 249 arasında olan yıllık net satış hasılatı ve yıllık mali bilançosu 40 Milyon TL ve altı olan firmalar KOSGEB tarafından orta ölçekli KOBİ olarak kabul edilmiştir.

ii. *5590 Sayılı Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği (TOBB) Kanunu*

Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği (TOBB) Kanunu'nun 2. Maddesine göre "Makine, cihaz, tezgâh, alet ve diğer vasıtalar yardımıyla ham, yarı mamul tüm mamul herhangi bir maddenin veya enerjinin vasıf, terkip veya şeklini fiziki veya kimyevi surette az veya çok değiştirecek veya bu kanundaki maddeleri kıymetlendirmek suretiyle imal ve istihsal yapmak ve yılın fiili çalışma günleri ortalamasına göre muharrik kuvvet kullananlarda 10 ve 5, kullanmayanlarda 10 kişi çalıştıran işletmeler "büyük sanayi işletmesi" olarak kabul görmüştür. Bu tanıma göre muharrik kuvvet kullanarak 5 işçiden, kullanmadan 10 kişiden az işçi çalıştıran sanayi firmaları küçük sanayi firmaları olarak kabul edilmektedir (Yılmaz 2008: 8).

KOSGEB ile aynı kriterlere sahip olan TOBB'a göre sınıflandırma, işletmelerde yıllık çalışan sayısı, işletmelerin yıllık mali bilançoları ve yıllık net satış hasılatlarına göre oluşmaktadır.

iii. *507 Sayılı Esnaf ve Sanatkârlar Kanunu*

Esnaf ve Sanatkârlar Kanunu'nun 2.maddesine göre esnaf ve sanatkârlar "İster gezici olsun, ister bir dükkânda veya bir sokağın belli yerinde sabit bulunsunlar, ticareti sermayesi ile birlikte vücut çalışmalarına dayanan ve geliri o yer gelenek ve teamülüne nazaran tacir niteliğini kazanmasını icap ettirmeyecek miktarda sınırlı olan ve bu bakımdan ticaret sicili ve dolayısıyla ticaret ve sanayi odasına kayıtları gerekmeyen, aynı niteliğe (Sermaye unsuru olsun, olmasın) sahip olmakla beraber, ayrıca çalıştığı sanat, meslek ve hizmet kolunda bilgi, görgü ve İhtisasını değerlendiren hizmet, meslek ve sanat, sahipleriyle bunların yanlarında çalışanlar ve geçimini sınırlı olarak kamyonculuk, otomobilcilik ve şoförlükle temin eden kimselerin" birinci maddede belirtilen amaçlarla kuracakları odalar bu kanun hükümlerine tabidir hükmü yer almaktadır (http://www.tesk.org.tr/tr/5362/507.php Erişim Tarihi: 26.01.2016).

iv. *Halkbank'ın Tanımı*

Halkbank, KOBİ tanımlamasını yaparken firmaların yatırım miktarı ve çalışan kişi sayısını esas alarak tanımlamıştır. Bu tanımlamaya göre (Aksu Armağan 2003: 42);

- Teşvik belgeli firmalarda çalışan sayısı 1 ile 150 arası olup, sabit yatırım tutarı 100 Milyar TL'yi aşmayanlar ve
- Teşvik belgeli olamayan firmalardaki çalışan sayısı 1 ile 250 arasında olup, toplam ekipmanlar ve makinelerin kayıtlı net değeri 400 Milyar TL'yi aşmayanlar Küçük ve Orta Ölçekli İşletme olarak kabul edilmiştir.

v. *TOSYÖV'ün (Türkiye Orta Ölçekli İşletmeler, Serbest Meslek Mensupları ve Yöneticiler Vakfı) Tanımı*

Tablo 1.3. TOSYÖV' ün Sınıflandırması

Ölçek	İşçi Sayısı
Çok Küçük	1-5
Küçük	5-100
Orta	100-200

Kaynak: Güneş Gençyılmaz, 3. KOBİ'ler ve Verimlilik Kongresi , İstanbul Kültür Üniversitesi, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları (2006),Yayın No 58: XX

Tablo 1. 3' e göre 1ile 5 işçi çalıştıran işletmeler çok küçük işletme, 5 ile 100 arasında işçi çalıştıran işletmeler küçük işletme ve 100 ile 200 arasında işçi çalıştıran işletmeler orta ölçekli işletme olarak kabul edilmektedir.

TOSYÖV' e göre KOBİ'ler (Önem 2010: 7);

- Ülkenin ekonomik düzeninde artısıyla ve eksisiyle istihdamın büyük bir kısmını sağlayan,
- Toplam firma sayısının %98'ini oluşturan,
- Ekonomik esneklik özelliğiyle krizden kurtulmanın katalizörü olarak görülen,
- KOBİ'lerden doğrudan veya dolaylı olarak geçimini sağlayan 20 milyon kişilik bir nüfus çoğunluğu,
- İstihdamın büyük bir çoğunluğunu sağlamalarına rağmen büyük ölçekli firmalar gibi (sırf istihdam sağladıkları için) kendilerine devletten imtiyaz sağlayamayan,
- Türkiye'nin en büyük sosyo-ekonomik gücüdür.

vi. *Eximbank (Türkiye İhracat Kredi Bankası) Tanımı:*

Eximbank'ın tanımına göre sabit sermaye yatırımı 2 milyon USD'yi geçmeyen ve kısa vadeli krediler kapsamında KOBİ ihracat kredisi için 1 ile 200 arasında işçi çalıştıran imalat sanayi işletmeleri KOBİ kapsamında değerlendirilir (Bayülken, Kütükoğlu 2012: 4).

Türkiye'deki özel bankaların KOBİ tanımlamalarına genel olarak baktığımızda bankaların KOBİ'lere kredi açarken kullandıkları kriterler, bankadan

bankaya değişmektedir. Tanımlardan sadece 3624 sayılı KOSGEB kanununda verilen tanım, kanun statüsünde olan tek tanımdır. Diğer düzenlemeler BK kararı ile ve ilgili kuruluşların kendi uygulama esasları çerçevesinde uyguladıkları tanımlardır. Bu farklı tanımların bir sonucu olarak KOSGEB desteklerinden faydalanabilen bir KOBİ, Eximbank'ın ihracat kredisinden yararlanamamaktadır (Gençyılmaz 2005: XX). Bu durum KOBİ'lerin sermaye açısından sorun yaşamasına sebep olan etkenlerden biri olarak söylenebilir.

1.1.2. Çeşitli Ülkelerde KOBİ Tanımları

KOBİ tanımı kurum ve kuruluşlar arasında farklı tanımlandığı gibi bu farklılık ülkeden ülkeye de değişmektedir.

i. *Avrupa Birliği KOBİ tanımı*

AB'nde 1996 yılında belirlenmiş olan "KOBİ Tanımı" 1 Ocak 2005 tarihinden itibaren yürürlüğe girmesiyle tüm üye ülkeler ve aday ülkelerin KOBİ tanımlarını bu doğrultuda uyumlaştırmaları gerekmektedir. AB'nde KOBİ'ler çalışan sayısı ile bilançolarına ya da yıllık cirolarına göre tanımlanmaktadır. " Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin Tanımı, Nitelikleri ve Sınıflandırılması Hakkında Yönetmelik" dahilinde olan firmalar; mali bilançolarına, ölçeklerine ve türlerine göre sınıflandırmaya tabii tutulmuştur (Erdoğan 2012: 113).

Tablo 1.4. AB KOBİ Sınıflandırması

	İşletme Kategorisi		
	Orta Ölçek	Küçük Ölçek	Mikro Ölçek
Çalışan Sayısı	50-249	10-49	<10
Yıllık Ciro	≤ 50 Milyon €	≤ 10 Milyon €	≤ 2 milyon €
Veya			
Yıllık Mali Bilanço	≤ 43 milyon €	≤ 10 milyon €	≤ 2 milyon €

Kaynak : 2015 - 2018 Kobi Stratejisi ve Eylem Planı- K S E P, 2015: 10

AB'nin belirlemiş olduğu KOBİ ölçütleri işletmelerin çalışan sayısından, yıllık cirolarından veya yıllık mali bilançolarından oluşmaktadır. Çalışan sayısı <10 ve yıllık cirosu ≤ 2 milyon € olan veya yıllık mali bilançosu ≤ 2 milyon € olan işletmeler mikro ölçekli işletme kategorisine girmektedir. Küçük ölçekli işletme

kategorisi ise çalışan sayısı 10-49, yıllık cirosu ≤ 10 Milyon € veya yıllık mali bilançosu ≤ 10 Milyon €'ya sahip işletmelerden oluşmaktadır. Orta ölçekli işletme sınıflandırmasına çalışan sayısı 50- 249 arasında, yıllık cirosu ≤ 50 Milyon € olan veya yıllık mali bilançosu ≤ 43 milyon € olan işletmeler girmektedir.

ii. *Almanya KOBİ Tanımı*

Almanya'daki KOBİ sınıflandırılmasında nitel ve nicel ölçü esas alınmıştır. Girişimcinin "işletmeyle özdeşleşmesi, sermaye piyasasına girmemesi, bağımsız çalışması ve riskleri üstlenmesi gibi" unsurlar nitel ölçüyü oluştururken " işçi sayısı ve yıllık satış tutarları" da nicel ölçüyü oluşturmaktadır. AB öncesi ve sonrası Alman KOBİ Araştırma Enstitüsü tarafından yapılan firma sınıflandırması aşağıdaki tabloda yer almaktadır (Çelik, Akgemci 2007: 118).

Tablo1.5. Almanya'da KOBİ Sınıflandırması

İşletme Türü	Çalışan Sayısı	Yıllık Ciro
Küçük	<9	< 1 milyon avro
Orta ölçekli	<499	< 50 milyon avro
Büyük	>500	> 50 milyon avro

Kaynak: T.C. Gümrük Ve Ticaret Bakanlığı Esnaf Ve Sanatkârlar Genel Müdürlüğü, (2014), KOBİ Destekleri Ülke İncelemeleri (Almanya, İngiltere Ve Belçika):30

Almanya'nın KOBİ tanımına göre 9dan az çalışanı olan ve yıllık cirosu < 1 milyon avro olan işletmeler küçük ölçekli işletme, <499 çalışanı olan ve yıllık cirosu < 50 milyon avro olan işletmeler orta ölçekli işletme, >500 çalışanı olan ve > 50 milyon avro yıllık ciroya sahip işletmeler büyük ölçekli işletme olarak kabul edilmektedir.

iii. *Fransa KOBİ Tanımı*

Resmi bir KOBİ tanımı bulunmayan Fransa'da sanayide 10 ile 20 arası kişiye iş olanağı sağlayan firmalar " çok küçük işletmeler" sınıfında yer almaktadır. OECD kaynaklarına göre genel olarak çalışan sayısının 10'dan (sanayide 20'den) fazla, 500'den az çalışanı olan firmalar Fransa'da KOBİ olarak değerlendirilmektedir (Kulakoğlu 2013: 10-11).

iv. *İngiltere KOBİ Tanımı*

Tek bir KOBİ tanımının olmadığı İngiltere'de farklı kurumlar kendilerine özel KOBİ tanımlamaları yapmışlardır. Bolton komitesi küçük işletmelerin sayısal tanımlamalarının faaliyette bulunduğu sektörlere göre değişebileceğini ifade etmişlerdir. Bu nedenle işletmelerin ölçeklendirilmesinde iki yöntem kullanılmıştır. İşletmede istihdam edilen çalışan sayısı birinci yöntemi oluştururken, ikinci yöntem işletmenin cirosu olarak kabul edilmiştir. Ancak İngiltere'de kullanılan Şirketler Yasası'nın 248. Maddesine göre KOBİ tanımı işletmenin "Orta, Küçük ve Mikro Ölçekli İşletme" olarak kabul edilmesi için aşağıdaki tabloda yer alan kriterlerden en az iki şartı sağlıyor olması gerekmektedir (T.C. Gümrük ve Ticaret Bakanlığı Esnaf ve Sanatkârlar Genel Müdürlüğü 2014: 5-6).

Tablo 1.6. İngiltere'de KOBİ Sınıflandırması

	Ciro	Çalışan Sayısı	Bilanço
Orta Ölçekli	11.2 Milyon Sterlin	250	5,6 Milyon Sterlin
Küçük İşletme	2.8 Milyon Sterlin	50	1.4 Sterlin
Mikro İşletme	1 Milyon Sterlin	9	1 Milyon Sterlin

Kaynak:http://esnaf.gtb.gov.tr/data/5383452a487c8e3080f6cee7/%C4%B0ngiltere%20Raporu.pdf Erişim Tarihi: 12 Mart 2016.

Tablo 1.6' ya göre çalışan sayısı en fazla 9 olan, cirosu en fazla1 Milyon Sterlin ve bilançosu en fazla1 Milyon Sterlin olan işletmeler mikro işletme, çalışan sayısı en fazla50 olup, cirosu en fazla2.8 Milyon Sterlin olan ve yıllık bilançosu en fazla 1.4 Sterlin olan işletmeler küçük işletme olarak sınıflandırılırken, çalışan sayısı en fazla 250, cirosu en fazla11.2 Milyon Sterlin olan ve bilançosu en fazla 5,6 Milyon Sterline sahip olan işletmeler orta ölçekli işletme olarak sınıflandırılmaktadır.

v. *İtalya KOBİ Tanımı*

İtalya Küçük ve Orta Boy İşletmeleri belirlemek amacıyla çeşitli ölçüler geliştirmiştir. En sık kullanılan ölçüler, sabit sermaye yatırım tutarı ile çalışan kişi sayısıdır. En fazla 250 çalışan sayısı olan ve sabit sermaye yatırımı 3 Milyar İtalyan

Liret'i aşmayan işletmeler KOBİ olarak tanımlanmaktadır. Üst yönetimdeki iş bölümü nitel ölçü olarak dikkate alınmaktadır. Aynı zamanda işletmede profesyonel yönetici bulunan işletmeler büyük boy işletme olarak kabul edilirken, yöneticilik vasıflarını ve işletme sahipliğini tek elde tutan girişimcilerin işletmeleri KOBİ olarak tanımlanmaktadır (Akgemci 2001: 6).

Tablo 1.7. İtalya'da Çalışan Sayısına Göre KOBİ Sınıflandırması

ÖLÇEK	Çok Küçük İşletmeler	Küçük İşletmeler	Orta İşletmeler	Büyük İşletmeler
ÇALIŞAN KİŞİ SAYISI	1-19 (Dahil) Kişi Arası	20-99 (Dahil) Kişi Arası	100-250 (Dahil) Kişi Arası	250 Kişiden Fazla

Kaynak: Tahir, Akgemci "KOBİ'lerin Temel Sorunları ve Sağlanan Destekler", T.C. Sanayi ve Ticaret Bakanlığı KOSGEB Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı, 2001: 8.

İtalya'nın belirlemiş olduğu KOBİ kriteri çalışan sayısından oluşmaktadır. Bu sınıflandırmaya göre çalışan sayısı 1-19 (dahil) ise çok küçük işletme, 20-99 (dahil) ise küçük işletme, 100-250 (dahil) ise orta işletme ve 250'den fazla çalışanı olan işletmeler büyük işletme olarak belirlenmiştir.

vi. *ABD KOBİ Tanımı*

Belirli bir KOBİ tanımı bulunmayan ABD'de işletmeler çalışan personel sayısına göre sınıflandırılmaktadır. Bu sınıflandırmaya göre 1-499 arasında kişi çalıştıran işletmeler Küçük ve Orta Ölçekli İşletme olarak değerlendirilmektedir. ABD'de KOBİ'lere yönelik politika ve uygulamalarında 1953 tarihinde faaliyete geçmiş olan Small Business Administration (SBA) adlı kuruluştan destek almaktadır. Bu kuruluşun amacı, Amerikan ekonomisinin gelişmesi ve güçlenmesi için küçük işletmelere finansal destek sağlamak ve danışmanlık yardımında bulunmaktır (Ertaş 2015: 8).

vii. *Japonya KOBİ Tanımı*

KOBİ tanımlaması Japonya'da sermaye miktarı ve çalışan sayısına göre belirlenmiştir. Ölçeğe göre, imalat sektöründe 5'den az kişi çalıştıran işletmeler mikro işletme, 20'den az kişi çalıştıran işletmeler çok küçük işletme ve 20 – 299 kişi

çalıştıran işletmeler ise KOBİ olarak tanımlanmaktadır. Aynı zamanda imalat sanayindeki KOBİ'lerin sermayesi 100 milyon Yen'den fazla olmamaktadır (Dandybayev 2008: 6).

viii. *OECD Ülkelerinde KOBİ Tanımı*

OECD ülkelerine göre KOBİ sınıflandırılmasında işletmedeki işgören sayısı esas alınarak belirlenmiştir (Türkan 2011: 8).

Tablo 1. 8. OECD Ülkelerinde KOBİ Sınıflandırması

Ölçekler	İşgören Sayısı
Çok Küçük İşletme	20'den az
Küçük Sanayi İşletmesi	21-99
Orta Ölçekli Sanayi İşletmesi	100-499
Büyük Sanayi İşletmesi	500 ve üzeri

Kaynak: Yavuz Türkan "KOBİ'lerin Finansman Sorunları Bu Sorunların Çözümünde KOBİ Borsaları ve Bir Araştırma", Atatürk Üniversitesi S.B.E. Yüksek Lisans Tezi, Erzurum 2011: 8.

Tablo 1. 8' e göre 20'den az işçi çalıştıran işletmeler çok küçük işletme, 21 ile 99 arasında işçi çalıştıran işletmeler küçük sanayi işletmesi olarak belirlenmiştir. Ayrıca 100 ile 499 arası çalışanı olan işletmeler orta ölçekli işletme olarak kabul edilirken 500 ve üzeri işçi istihdam eden işletmeler büyük sanayi işletmesi olarak kabul edilmektedir.

1.2. KOBİ'lerin Özellikleri

KOBİ'ler sermaye miktarının sınırlı olduğu, kullanılan makine ve tezgâh sayısının az olduğu, satış tutarının düşük ve personel sayısının sınırlı olduğu kuruluşlar olarak nitelendirildiğinden bunların bazı ortak özelliklerinin olması doğaldır. Ülkenin sosyo- ekonomik yapısı göz önünde bulundurulduğunda faaliyette bulunduğu iş koluyla ilgili bazı kıstaslar firmaların sınıflandırılmasında diğerlerinin önüne geçmektedir. Örneğin endüstriyel sektörde sermaye ve makine önemli iken tarım sektörü içinde çalışan personel sayısı önemlidir (Kaya 2007: 127). Bu tür farklılıklara rağmen ekonomik bir birim olan KOBİ'ler aşağıdaki ortak özelliklere sahiptir (Doğan 2010: 95);

- Dinamik ve yeniliklere açık bir yapı mevcuttur.
- Yönetim faaliyeti bağımsız kararlar ile gerçekleşir. Sebebi sahiplik ve yöneticiliğin genellikle aynı kişide toplanması ve bu durumun yönetici üzerinde baskı oluşturmamasıdır.
- Hukuki yapısı genellikle şahıs veya şahıs ortaklığı şeklindedir.
- KOBİ'lerde firma- müşteri ile işçi- işveren arasında yakın bir ilişki vardır.
- Finansmanlarını genellikle öz kaynaklardan sağlarlar ve sermayeleri sınırlıdır.
- Pazar payı sınırlıdır ve genellikle bölgesel seviyededir.
- Yatırım güçleri zayıf olup mal ve hizmet üretim kapasiteleri sınırlı düzeydedir.

Firma sahibi ve yönetici işletmede farklı sorumluluklara sahip olan kişilerdir. Firma sahibi aynı zamanda yönetici vasfına sahip olduğu için işletmedeki bütün riskleri üstlenerek işletmesi için mal varlığı ve itibarını ortaya koyar. Yönetici ise firmada risk dışındaki tüm yetki ve sorumlulukları üzerinde taşıyarak işletmede zarar söz konusu olduğunda firma sahibine nazaran zarardan fazla etkilenmez.

1.3. KOBİ'lerin Ekonomideki Yeri ve Önemi

20. yüzyılın ikinci yarısında sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçiş ile birlikte KOBİ'ler önemlerini bir kat daha arttırmışlardır. Eskiden modern teknolojiyi büyük işletmeler kullandığı yönünde bir görüş egemen iken bugün modern teknolojiyi kullanan küçük ve orta ölçekli sanayi işletmelerinin sayısı her geçen gün artmaktadır. Ayrıca küçük ve esnek bir yapıya sahip olan KOBİ'ler tüketiciye yakınlıkları sayesinde modern teknolojinin kolay kullanım ve deneme yerleri olarak da önemli bir görev üstlenmektedirler (Yılmaz, Alpkan 2004: 121).

Ülkemizde 1950'lere kadar KOBİ'ler genelde müşterilerin siparişlerine ancak cevap verebilecek tarzda faaliyetlerde bulunurken bu tarihten sonra yapılan bir takım değişiklikler KOBİ'lerin ekonomideki gücünün artırılmasında yetersiz kalmıştır. Fakat ekonomide gelişmeyi yakalama ve dünya konjonktüründe meydana gelen değişimeler 1980 sonrasında büyük değişikliklere yol açmış ve dünyada olduğu gibi Türkiye'de de küçük işletmelerin önemi kavranmaya başlanmıştır (Küçük 2011: 231).

KOBİ'ler bir ülkenin sosyo-ekonomik yapısı içerisinde sağlıklı kentleşmenin, endüstrileşmenin, optimum dağıtım ve ticaret uygulamalarının sürükleyici faktörü olup önemli ve vazgeçilmez bir öğesidir. Üretim sistemindeki esnekliği, talep değişimlerine kolay uyum sağlama, küresel şoklara ve iktisadi krizlere karşı daha başarılı olan KOBİ'ler pek çok ülkenin önemli bir ekonomik birimi haline gelmiştir (Çelik, Akgemci 2007: 148).

Genel olarak KOBİ'lerin ülke ekonomisine sağladıkları faydalar aşağıdaki gibi sıralanabilir (Koç 2007: 9);

- Bölgelerarası kalkınma farklılıklarını dengeler,
- Kişileri tasarrufa özendirirler,
- Talepte meydana gelen değişiklere kolay ayak uydururlar,
- Bankalarla olan ilişkilerinde dikkatli oldukları için ekonomik dalgalanmalardan etkilenmeleri daha düşüktür,
- Girişimci yetiştirme imkânları yüksektir,
- Yatırım maliyetleri düşük olduğu için ürünleri düşük maliyetlerle üretebilirler,
- Esnek yapıya sahip oldukları için gerekli finansman olanaklar sağlandığında teknolojik yenilikleri kolayca uygulayabilirler,
- Emek yoğun ağırlıklı çalışarak ve genelde düşük vasıflı personel istihdam ederek işsizliğin azaltılmasına katkıda bulunmaktadırlar.

KOBİ'ler büyük işletmelerin üretmiş oldukları mal/ hizmetin aynısını üretip rekabet ortamının oluşmasına imkân tanırken, mamul ve ara mamul girdileri üreterek büyük işletmelerin gelişimlerini tamamlamalarına da katkıda bulunurlar.

KOBİ'leri tek başlarına sanayileşmenin kendisi ya da yaratıcısı olarak kabul etmek doğru olmasa da bu işletmeleri; gelir artışına, istihdam sağlamaya, kalkınmanın genel dinamizmine katkıları ve ülke ekonomisi içerisinde kapladıkları önemli yer nedeniyle sanayileşmenin başlangıcı ve itici gücü olarak değerlendirmek doğru bir yaklaşım olacaktır (Şimşek 2002: 19).

1.4. KOBİ'lerin Karşılaştıkları Tehditler ve Fırsatlar

KOBİ'lerin ekonomik sistem içerisindeki önemi tüm dünyada kabul görmüştür. Sivil toplum kuruluşlarının çalıştaylarında ve çeşitli bilimsel toplantılarda KOBİ'lerle ilgili konular sık sık tartışılmaktadır. Türkiye'deki KOBİ'leri gelecekte ne gibi fırsatların ve tehditlerin beklediği aşağıdaki tabloda yer almaktadır (Erdoğan 2012: 121);

Tablo 1.9. KOBİ'lerin Karşılaştıkları Tehditler ve Fırsatlar

Fırsatlar	Tehditler
▪ Ekonomik sistem içerisinde öneminin kabul görmüş olması, ▪ Çeşitli platformlarda KOBİ'lerle ilgili sorunların sık sık tartışılması ▪ AB gibi uluslararası fon kaynaklarının fon temin etmesi, ▪ AB piyasalarının KOBİ'ler için yeni fırsatlar sunması, ▪ Tüm kurumlarıyla birlikte kamu yönetiminden KOBİ'lere güçlü bir destek sağlanması, ▪ Fikri mülkiyet haklarına dair yasal ve teknik altyapının güçlendirilmesi, ▪ Makroekonomik göstergelerde izlenen pozitif eğilim bazı avantajlar sunmaktadır. Adaylık sürecinde bazı zayıflıklar yaşanıyor olmasına rağmen, KOBİ stratejisinin hazırlanması ve AB ile KOBİ anlaşmasına katılım önemli gelişmelerdir.	▪ Ekonomik belirsizliklerin yaşanması, ▪ KOBİ'lere destek sağlayan kurumlar arasındaki koordinasyon eksikliği, ▪ KOBİ politikaları, stratejileri ve politika dokümanlarının uygulama alanının sınırlı oluşu, ▪ İletişim, bilgi ve güven konularındaki bir takım engellerin aşılamamış olması, ▪ Sosyal güvenlik ödemelerinin ve vergilerin AB ortalamasına göre yüksek olması, ▪ Sektör bazında yabancı pazarlarla bütünleşmenin yetersiz olması,

Kaynak: ABİGEM, Türkiye'de KOBİ Görünümü 2010, İstanbul 2010: 27.

KOBİ'ler karşılaşacakları tehditleri fırsata çevirmek için güçlü ve zayıf yönlerini iyi analiz etmeli ve firma yapısına uygun stratejiler belirlemelidirler. Belirleyecekleri uygun stratejiler ile pazarın tehditleri karşısında rekabette üstünlük elde etmeleri sağlanabilir.

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

2.1. Örgüt Kültürü

Bireysel olarak yapabileceklerinin sınırlı oluşu insanları organize hale getirip işbirliği yapma ihtiyacını doğurmuş ve onları varoluştan bugüne kadar bilinçli veya bilinçsiz bir şekilde belirli amaçlar için örgütlerin etrafında toplamıştır. Örgütler yaşamın başlangıcından sonuna kadar olan hayatımızın vazgeçilmez parçalarıdır. Bunlara örnek olarak eğitim aldığımız okullar, hastaneler, bizi büyüten ailemiz ve vatandaşı olduğumuz devlet, çalışarak para kazandığımız iş yerlerimiz gösterilebilir (Akın Gürdal 2013: 3).

Örgüt yer ve zamana bağlı olarak bireylerin girişimiyle oluşur. Geçmişten bugüne kadar toplumların örgütlenme zorunluluğu değişik biçimlerde ortaya çıkmış olsa da örgütün var olmadığı bir düzenden bahsetmek mümkün değildir.

Yunanca "organon" sözcüğünden gelen İngilizcedeki "organization" kelimesinin Türkçe'de karşılığı olarak "örgüt" kelimesi kullanılmaktadır. Yönetim literatüründe örgüt, belirli amaçlara ulaşmak için iki ya da daha fazla insanın görev paylaşımı yaptığı toplumsal sınıflar olarak tanımlanmaktadır (Kaya 2008: 122).

Schein (1998) örgütü; "belirli iş bölümü ve sorumluluk düzeni içinde, ortak ve açık bir amacın gerçekleştirilmesi için bir grup insanın etkili bir şekilde koordine edilmesidir" şeklinde tanımlamıştır. Ancak bir grup insanın bir araya gelmesini örgüt olarak tanımlamak doğru değildir. Örgütlerin belirli kural ve amaç etrafında kurulması gerekir. Ayrıca örgütlerin amaçlarının faydalı olması gerektiğini düşünmek de yanlış olur; bazı örgütler topluma yönelik zararlı amaçlar için kurulmuş olabilirler (Akt. Kurt 2010: 5).

Bir örgütün var olması için öncelikle ortak bir amacın gerçekleştirilmesi, amacı gerçekleştirecek bireyler arasında iletişimin olması ve bu amacın gerçekleştirilmesine katkıda bulunma isteğinin olması gerekir. Eğer örgütün var oluş

amacı gerçekleşmiyorsa bireylerin örgüte katkıda bulunma isteği yok olur. Bu durumda örgütün varlığı tehlikeye girer.

Örgütler, hedeflerine ulaşmak için üyelerinin aktif bir şekilde katılımlarını ve desteklerini ister. Bireylerin ait oldukları örgüte uyum sağlamaları örgütteki verimlilik için önemli bir durumdur. Bağlı oldukları örgütün kültürel değerlerini kabullenen, benimseyen bireylerin örgüte olumlu yönde katkıları olur. Bireyin yetiştiği kültür ortamıyla, örgütte var olan kültür ortamı arasındaki benzerlik üyelerin uyum sorunlarını minimuma düşürecektir. Oluşturulacak örgüt kültürünün, bireylerin katılımlarına ve verimine olumlu bir şekilde etki edeceği, örgütün hesaba katması gereken bir durumdur (Köse vd. 2001: 222).

İnsanoğlu dünyaya belirli kalıpta gelmez. Zamanla yaşadığı ortama uyum sağlar ve ortamla bütünleşir. Başka bir deyişle, yaşadığı kültür ortamına uyum sağlar. Dolayısıyla içinde bulunduğu kültürü kendi zekasıyla öğrenir. Öğrendiği bu yaşam formunu da gelecek nesillere aktarır. Dünyaya geldiğinde ilkel bir varlık olan insan, diğer canlıların gerçekleştiremediği şekilde kendine has bir kültür yaratır. Diğer bir deyişle içinde bulunduğu toplumda birtakım ortak kurallar ve davranış kalıpları geliştirerek öğrendiği bilgilerle çevresini kendine özgü bir biçime sokar. Böylece paylaşılan kültür sayesinde ortak bir yaşam formu ortaya çıkar (Özkalp 2012: 59).

Toplumsal bir olgu olan kültür, sosyoloji ve antropoloji alanlarında sürekli incelenen bir kavramdır. Kültür kelimesi Latince sürmek, ekip-biçmek anlamına gelen “colere” veya “cultura” dan gelir. E. B. Tylor’un kültür tanımı en çok kullanılan ve en geniş kapsamlı olanıdır. Tylor’a göre kültür “ bilgisi, inancı, sanatı ve ahlakı, örf ve adetleri, bireyin bağlı olduğu toplumun üyesi olması sebebiyle kazandığı alışkanlıkları ve bütün yetileri içine alan karmaşık bir bütündür” (Demir 2007: 2).

Kültür toplumdan topluma farklılık gösterdiği halde aynı toplumda yaşayan bireyleri bir arada tutan ve birbirleriyle kaynaştıran bir niteliğe sahiptir. Bu sebeple kültür karmaşık bir yapıya sahip olduğu için kültür tanımının birbirinden farklılıklar göstermesi doğaldır.

Hofstede (1991, 2000) ise kültürü "insan gruplarını diğerlerinden ayıran ve kolektif oluşturulmuş hafıza" şeklinde tanımlar. Kültür, örgütte bireyler arasında pozitif yönlü davranışlar geliştiren değerler sistemidir (Akt. Çalışkan 2013: 91).

Farklı bir çalışmada ise kültür, yeni nesillere aktarılan, bireyin toplumdan kazandığı bir yaşam şekli olup insanın, insan tarafından gerçekleştirilmiş olan maddi ve manevi etmenlerden oluşmuş bir çevredir. İnsan, önceki nesillerden devraldığı unsurları belirli bir dereceye kadar geliştirerek bir sonraki nesile aktarır. Kültür, önceki nesillerden aktarılan bir mirastır (Aksay 2011: 42). Bireyin kültür ile arasında olan ilişki oldukça karmaşıktır. İnsanın etrafını saran kültür, aynı zamanda insanın içinde yer aldığı kültüre göre de şekillenmektedir. İnsanlar arasındaki sosyal paylaşımlara bağlı olarak kültür oluşturulur, öğrenilir, paylaşılır, aktarılır, sürdürülür, yeniden üretilir ve yorumlanır (Şişman 2011: 2-3). Ayrıca kültür kişilerin sosyal hayata uyumlarını kolaylaştırarak onların belirli anlarda belirli tutumlar sergilemelerini de sağlar (Şekerli, Gerede 2011: 20).

İnsanlar bireysel olarak çözemeyecekleri problemleri veya ihtiyaçlarını karşılayabilmek için örgütler kurar ya da var olan örgütlere katılırlar. Örgüt içerisinde belirlenen ortak hedeflere ulaşmanın yolu yapılan çalışmaların fikir birliği ve örgüt içi uyum ile sağlanabilir. Örgüt içi uyumun sağlanması ya da üyenin grup ya da kuruluş tarafından kabul edilmesinin ön koşulu ortak değer, ideoloji, alışkanlık ve felsefe etrafında birleşmeyi öngörür. Örgütü oluşturan bireylerin kişilik özellikleri, değer yargıları, amaçları benzer özellikler gösterse de temelde örgütler birbirlerine benzemeyebilirler. Örgütleri yapılış şekliyle farklılaştıran nokta "örgüt kültürü" dür (Çelik 2007: 22).

Yönetim bilimi içerisinde örgüt kültürü kavramı ilk olarak 1979 yılında Andrew M. Pettigrew'in Administrative Science Quarterly dergisinden yazdığı " On Studying Organizational Cultures" (Örgütlerin Kültürel İncelenmesi Üzerine) isimli makalede girmiştir. Örgüt kültürü terimi 1964 yılında Blake ve diğer başka yazarlarca "iklim" kavramının yerine kullanılmıştır (Akt. Yıldırım 2013: 17-18).

İlk kez Peters ve Waterman tarafından Amerika'da incelenen, Pascale ve Athos tarafından ise Japonya'da incelenmiş olan ve literatürde Firma Kültürü, Kurumsal Kültür, İşletme Kültürü olarak da ifade edilen örgüt kültürünü Schein

(1976), “belli bir grup tarafından kendisinin, gerek çevreye uyum gerekse iç bütünleşmesi sırasında öğrendiği geçerliliği kanıtlanacak düzeyde olumlu sonuç vermiş olan ve bu nedenle yeni üyelere programları algılamanın, düşünmenin ve hissetmenin doğru yolu olarak öğretilen, bir takım varsayımlardır” (Akt. İşcan, Timurluoğlu 2007: 120).

Ortak bir takım amaçlar ve değerler için insanların bir arada bulunması örgüt kavramı ile ifade edilir. Bu bağlamda örgüt kültürünü, örgüt içerisindeki bireylerin veya grupların ortak değer paylaşımı olarak tanımlanabilir. Bir başka deyişler örgüt kültürü örgütü oluşturan alışılagelmiş düşünme hissetme ve tepki verme yollarının bir düzenlemesi olarak ifade edilebilir (Sabuncuoğlu 2011: 105).

Örgüt kültürünün literatürde birçok anlamı ifade kavram olmasının nedeni örgüt kültürünü tanımlama güçlüğünün var olmasıdır. Kısaca örgüt kültürü, ortak bir amacı gerçekleştirmek için bir araya gelen bireylerin örgüt içerisinde paylaştıkları değerler, normlar ve inançlar bütünüdür.

Örgüt kültürü tanımlarının ortak noktaları şöyledir (Gizir 2007: 250);

- Grup üyelerinin paylaştığı inanç ve değer sistemi, grup yaşantısının öğrenilmiş sonuçları, grup içerisindeki iç bütünleşme ve dış uyum sorunlarını çözmek amacıyla öğrenme süreci içerisinde geliştirmiş olduğu sayıltılar örüntüsü,
- Yaşamsal olarak oluşturulan gerçekler,
- Örgütleri birbirinden ayıran ve örgüt seçeneklerini yönlendiren temel değerler sistemi,
- Örgütte yapılan her şeyin yapılış şekli,
- Belirli grupta, belirli zaman diliminde ortak paylaşımlı anlamlar sistemi olarak da tanımlanmaktadır.

Örgüt kültürünün ortak özellikleri başka bir çalışmada şöyledir (Köse vd. 2001:227-228);

- Örgüt kültürü, üyelerin değer paylaşımıdır.
- Örgüt kültürü, örgüt içi iş paylaşımı ve işlerin yürütülmesidir.

- Örgüt kültürü, baskın ve paylaşılan değerlerden oluşan, çalışanlara sembolik anlamlarla yansıyan, örgüt içerisinde anlatılan hikaye, inançlar ve sloganlardan oluşan bir yapıdır.
- Örgüt kültürü örgüt başarısını doğruda etkiler.
- Üst yönetimin ve liderin örgüt kültürü üzerinde önemli etkileri vardır.

Her bir tanımın paylaşılan anlamları, ortak algısı, davranış şekli ve içsel bütünleşme gibi örgütsel tanımın farklı unsurlarını vurgulamıştır. Fakat kültür, örgüt çalışanları arasında ortak değer ve inanç oluşturması bakımından sosyal bir birleştirici olduğu ve örgütün içyapısında bulunan olgunun örgüt çalışanları için bir örgütsel kimlik oluşturduğu konusunda hem fikir oldukları görülmüştür (Gizir 2007: 250). Örgütsel kimlik ise bir örgütü diğer örgütlerden ayıran özelliklerdir.

Hızla değişen günümüz ortamında, örgütlerin hizmetinden ve ürünlerinden yararlanan müşteriler, örgüte bağlı olan tedarikçiler, dağıtıcılar, kuruluşlar, devlet ve diğer kişiler, örgütlerden yeni hizmetler beklemektedirler. Bu isteklere karşın etkinlikler, verimlilik ve yaratıcılık özel şirketler için rekabet ortamı oluşturulması; devlet kurumları için ise topluma daha fazla katma değer oluşturup kamunun faydasını yükseklere çıkarmak zorunluluk haline gelmiştir. Bunu sağlamak için çalışanları kurumun hedeflerine doğru güdülemek, onlarda örgütsel bağlılık ve aidiyet duyguları oluşturarak bireyin ve kurumun amaçlarını örtüştüren örgütsel bir kültür oluşturmak gerekir. Çünkü örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanların kurumun amaçları doğrultusunda daha çok yoğunlaşması ve aidiyet duygusunun daha fazla olması beklenir (Kaya 2008: 121). Ayrıca örgütsel bağlılığın güçlü olduğu örgütlerde iş görenler örgütün çıkarlarını kendi çıkarlarından üstün tutmalıdırlar.

Örgüt kültürü takım içindeki bireylerin ilişkilerini, çevrelerini, faaliyetlerini diğer bir deyişle örgütsel yaşamı düzenler ve örgütün geleceğini belirler. Örgüt içinde farklılık sağlamak için, yönetim kademesinin günlük faaliyetlerden kendini çekerek örgüt içinde kültürel yenilenmeyi sağlayıp değerlere, geleneklere ve normlara özen göstermesi gerekmektedir. Örgüt kültürü kuruluşlara rekabet ortamı yaratmaktadır. Çünkü örgüt kültürü kuruluşların amaçları, politikaları ve

stratejilerinin oluşturulmasında önemli bir faktör olup belirlenen stratejinin yürütülmesini kolaylaştıran ya da zorlaştıran bir araçtır (Köse vd. 2001: 228).

Örgüt kültürü adı altında firma normları doğru bir şekilde oluşturulduğunda ve bu normlar firma içerisinde paylaşıldığında yaratıcılık örgüt kültürü ile harekete geçebilir. Çalışanların örgütün günlük faaliyetlerine katıldığı, çalışanlara risk alma imkanının sunulduğu, kurumun müşterileri ve çevresine konsantre düzeyi, iş ilişkilerinde çalışanların açık sözlülük ve güven duyma düzeyi, çatışma ve tartışmalara açıklık, takım çalışması, faaliyetlerde, bütçelerde ve çalışma alanlarında esneklik, ödül ve cezalandırma durumları ve yeni fikirler geliştirilmesi için çalışanların eğitilmesi, kararların esnek ve hızlı şekilde alındığı, bürokrasinin minimum düzeyde olduğu ve bağımsız ve esnekliği içeren bir örgüt varlığının inovasyonu teşvik eden örgütsel standartlardandır (Tekin 2012: 42). Firmaların bu standartlara sahip olabilmesi için kültürel değişim ve dönüşümleri yakalayıp, firmalarında uygulamaları gerekir.

Yapılan açıklamalarda da görüldüğü üzere, kültür karmaşık bir yapıya sahiptir. Farklı alanlarda farklı yönleriyle ele alınan ve açıklanmaya çalışılan kültürün zengin bir konu olduğu söylenebilir. Kültürün görünmeyen taraflarıyla özellikle farklı boyutlarda kendini göstermesi konuya farklı boyutlar kazandırmıştır (Yeşil 2012: 42). Bu çalışmada daha çok örgüt kültürünün özellikleri ve inovasyon ile arasındaki ilişki üzerinde durulmuştur.

2.2. Örgüt Kültürünün Özellikleri

Örgüt kültürü yazarlar tarafından farklı şekillerde tanımlandığı gibi, örgüt kültürünün sahip olması gereken özellikleri de farklı bakış açılarıyla açıklamışlardır (Demir 2005: 46). Örgüt kültürünün özelliklerini aşağıdaki şekilde açıklamak mümkündür (Sezgin, Bulut 2013: 185);

- Örgüt kültürünün bütünleştirici bir özelliği vardır. Dolayısıyla kendisi, bu yapıyı oluşturan parçaların tümünden farklı bir özelliğe sahiptir.
- Kültürün şekillenmesi, o kurumu oluşturan çalışanlar arasında uzun bir sosyalleşme süreci ve etkileşimi gerektirir. Bu etkileşim sonucu oluşan

kültürel değişkenler (değer, inanç, tutum, sembol vb.) insanların algı çevresini oluşturur.

- Kurumun yapısal özellikleri ile ilgili değil sadece, antropolojik kavramlarla açıklanabilir.
- Değiştirilmesi uzun vadeli ve zordur. Bütün yerine bazı değişkenlerde de (normlar, semboller, anlamlar, değerler) değişime uğrayabilir.
- Kültürün çekirdeğini, kurumda çalışan personelin kurguladıkları dış dünya ile ilgili deneyimlerine anlamlılık ve düzen getiren, gerçekliği sorgulamadan kabul edilen seviyedeki kabulleri oluşturur.

Örgüt kültürünün diğer özellikleri ise şöyle sıralanabilir (Demir 2005: 46-47);

- Örgüt kültürü semboliktir. Örgüt kültürü değerler ve inancın sembolik bir yansımasıdır. Nadiren okunarak da öğrenilir; daha çok kurumlarda işlerin çalışmaların nasıl yapıldığına dair hikayeler ve örgüt değerlerini yansıtan sloganlar okunarak, çalışanların onurlandırıldıkları seremoniler ve törenler izlenerek anlaşılır.
- Örgüt kültürü yöneticilerin düşünce ve bakış açılarının birer yansımasıdır. Örgüt kültürünün oluşturulmasında yöneticilerin etkisi çoktur. Yöneticilerin yüksek etkileme gücü bu kültürün oluşmasını ve çalışanlar tarafından benimsenmesini sağlar. Bunun yanı sıra, çalışanlar için üst yönetimin söylediklerinden çok yaptıkları önem arz eder ve yapılanlar veya yapılmayanlar yönetimin asıl değerlere bağlılığının gerçek yüzünü veya göstermediği desteği belirleyip ortaya çıkarabilir.
- Örgüt kültürlerinin büyük bir kısmı tarihi olarak, açıkça belirtilmeden de anlaşılabilen, gizli yapılardır. Bunun yanı sıra günümüzde üst yönetim, kurumda oluşturmak istedikleri, tasarladıkları kültürel yapıyla ilgili görüşlerini belirtmektedirler. Birçok lider yönetici, kurumda nasıl bir ortam oluşturmak istediklerini anlatmayı önemli bir görev olarak düşünmektedirler.

Bu özellikler değerlendirildiğinde örgüt kültürü, organizasyon üyelerince paylaşılan, örgütün değer ve inancını yansıtan ve yazılı olmayan sembolik soyut bir kavramdır.

2.3. Örgüt Kültürünün Oluşumu

Örgüt kültürünün oluşmasında birçok faktörün etkisi olduğu söylenebilir. Bu oluşum süresinde örgüt kurucularının çok önemli rolleri vardır. Çünkü kurucular daha önceki düşünceler ve fikirlerle sınırlandırılmadığından sahip oldukları inanç ve değerlerin oluşturacakları örgüt üzerinde etkilerinin olması olağandır. Örgüt kültürünün oluşumu sadece kuruculardan ibaret değildir. Çalışanlar da, örgüt ortamında kendilerine özgü inanç ve değerler çerçevesinde bir kültür oluştururlar. Örgüt kültürünün gelişmesi çalışanların etkileşimleri sonucu oluşur. Örgüt kültürü pek çok yolla oluşturulabilir (Sezgin, Bulut 2013: 184). Ancak genel olarak şu aşamaları içermesi gerekir (Güçlü 2003: 149).

- **İlk aşamada,** tek bir kişi, örgüt veya organizasyonun kurucusu, farklı bir girişim düşüncesine sahip olur.
- **İkinci aşamada,** örgüt kurucusu anahtar kişileri örgüte dahil eder ve fikirlerinin bu grupla paylaşır. Getirilen bu kişiler, kurumun yöneticisinin fikirlerini tartışırlar. Gruptaki tüm kişiler böyle bir fikrin doğru ve iyi, değerli olduğuna, riskler taşıdığına, zaman, enerji ve para değeceği inancındadırlar.
- **Üçüncü aşamada,** kurucu tarafından oluşturulan bu grup, örgüt için yer, para vb. bulmaya uğraşır.
- **Son aşamada** ise, birçok kişi örgüte dahil edilir ve örgüt kültürünün genel hikayesi oluşturulmaya başlanmış olur.

Örgütler toplumdan genel olarak, toplum üyelerinden ise bireysel olarak etkilenirler. Buna rağmen örgütler çevre kültüründen bağımsız bir davranış biçimi sergilerken aynı zamanda onunla baş etmeye ve ters düşmemeye çalışır. Kültürün oluşum sürecinde ilk olarak yöneticilerin daha sonra da çalışanların etkisi büyüktür (Çınar 1999: 59).

Görüldüğü üzere, örgüt kurucusunun örgüt kültürü oluşturulmasında çok büyük etkisi vardır. Çünkü o, öncelikle kendine yakın değerlere sahip olanları bir araya getirmeye çalışmıştır. Bu kişiler de ona yardım ederken kendi değerleriyle onları şekillendirmekte ve onları da bu değerleri benimsemeye yönelik doğrudan veya dolaylı olarak zorlamaktadır. Böylelikle, yeni kurulan örgüt kültürü şekillenmeye başlamakta, örgüte sonradan dâhil olan yeni bireylerle de

değişmektedir. Örgüte katılan her birey, o örgütte yeni değerlerin oluşmasına katkı sağlar. Bu katkı ise, örgütün geleceğine olumlu veya olumsuz etkide bulunacaktır (Güçlü 2003: 149).

Örgüt kültürünün oluşturulmasında bir takım unsurlar vardır. Bunlardan ilki örgütte biz duygusunun geliştirilmesi, üyenin örgüte karşı aidiyet duygusunu hissetmesi, örgüte birlik ve beraberlik anlayışının egemen olması, üyeler ile yönetici arasındaki mesafenin minimum seviyeye çekilmesi ve örgütte var olan temel değer, inanç ve davranış biçimlerinin güçlendirilmesi veya oluşturulmasıdır. Bu unsurların bir araya gelmesi güçlü bir örgüt kültürünün varlığını oluşturmaktadır.

2.4. Örgüt Kültürünün Bileşenleri

Örgüt kültürünün alt yapısı, örgüt kültürünün oluşması, sürdürülmesi ve farklılaşmasında ana belirleyici kısımlardır. Bir örgütün kültürü hakkında bu unsurlar aracılığıyla bilgi sahibi olunabilir (Demir 2007: 29). İnsanların düşünsel, zihinsel yapıları ve kişinin inanç ve değerleri, eylem ve davranışları, maddi anlamda ürettikleri ürünler ve aşamaları, kültür çerçevesinde düşünülmektedir. Her kültür için değerler, inançlar, normlar, semboller, dil ve teknoloji gibi ortak bir takım öğelerden söz edilebilir. Her ne kadar kültürler arasında bazı evrenselliklerden söz edilse de her kültüre ait bazı farklılıklar söz konusudur. (Şişman 2011: 3).

Örgüt kültürünün buzdağının görünen kısmı ile görünmeyen kısmı gibi iki boyutu vardır. Buzdağının görünen kısmı sembol, slogan, giysi vb. bireyler tarafından algılanması kolay olan somut boyutlardan oluşmaktadır. Bu boyutlar firma içindeki herkesin uymasının zorunlu olduğu kurallardır. Diğer kısım ise bireyler tarafından algılanması ve anlaşılması zor olan değerler ve anlayış biçimidir.

2.4.1. Varsayımlar

Kültür bileşenleri içerisinde yer alan varsayımlar, diğerleri üzerindeki belirleyici ve şekillendirici etkileri nedeniyle önemlidir. İnsanların sosyal çevreleri ile etkileşimlerinde keşfettikleri problem çözme ve ihtiyaç karşılama şekilleri göreceli olarak uzun süre içerisinde geçerliliğini kanıtlayan, çevreyle etkileşim kurmanın tek doğal unsuru olarak kabul edilir ve böylece varsayımlar oluşur. Varsayımlar bir süre sonra sistemin kendisine mal ettiği, bilinçaltı düzeyde de doğru

kabul edilen ve üzerinde şüphe duyulmayan ana varoluş ilkeleri olarak insan iletişimini yönlendirirler. Varsayımlar ve inançlar soyut kavramlar olmalarının yanı sıra, çalışan davranışlarının temelinde vardır ve çalışanın örgütsel davranışını temelden etkiler (Yücel 2007: 71).

2.4.2. Normlar

Normlar, doğru-yanlış ayırımıyla ilgili tutumlardır ve örgüt kültürü içerisinde uyulması gereken kuralları gösterir. Normlar genel olarak uyulması gereken kurallar şeklinde ifade edilirler. Bazen dile getirilmezler. Yazılı değillerdir, ancak örgüt üyelerinin davranışları üzerinde önemli bir etkisi vardır (Sezgin, Bulut 2013: 191). Normlar, temel varsayımlar ve değerlerden çok daha fazla açık olduklarından örgütsel yaşayışın kültürel yansımasının anlaşılmasında daha somut araçlardır (Terzi 2007: 46).

Normlar bireylere toplum içerisinde ne yapıp yapmayacağını gösterir. Bütün toplumlarda bireylerin davranış şekillerini belirleyen çeşitli normlar vardır. Norma uymamanın sonucu kınama, ayıplanma gibi yaptırımlardır. Örneğin; bankaya gidildiğinde sıraya girmek

2.4.3. İnançlar ve Değerler

İnançlar, neyin ne olduğunu açıklarken, değerler de ne olması gerektiğini açıklar. Diğer bir deyişle doğru-yanlış, iyi-kötü olduğunu açıklamaya yarayan ölçütlerdir. Değerler, inançlar çerçevesinde oluşmaktadır. İnançlar, kültürün temel bileşenlerini oluştururken, değerler, inançlara göre daha yüzeysel yönünü oluşturur. Ancak değerler de temel anlamda soyut öğeler olup gözlenebilmesi zordur, ancak davranışlar ile tespit edilebilir (Şişman 2011: 4).

2.4.4. Mitler

Mitler, genel anlamda tartışılmadan kabul edilen ve tecrübe edilmemiş inançlardır. Mit, sahte bir inanç olarak değil, bir örgütün ayırt edici tarihi, hikâyeler, anıları olarak düşünülmelidir. Mit geçmişle bugünü bağlayarak örgütsel yaşamın toplum çapındaki uygulamalarını meşrulaştıran bir anlam teşkil eder (Terzi 2007: 51-52).

2.4.5 Törenler

Kurum içinde tören, merasim, ayin, protokol gibi seremonik hareketler, personeli birbirine yakınlaştırmakta ve güçlü bir organizasyon kültürü oluşmasında önem taşımaktadır. Matsushita Electric Company'de sabahları saat 08.00'de yapılan bir törenle, kurumun felsefesi, kurum marşı ile seslendirilip yazılı bir ant ve yasayla açıklanmaktadır. Ülkenin farklı yerlerinde aynı marşını söylemesi şirketi birleştiren, onları bütün yapan bir olgudur. Gerçekte bu tarz tören ve merasimlerin amacı da, örgüt içinde çalışanların kendilerini topluluğun bir parçası olarak hissetmesi ve örgüt kültürünü benimsemelerini sağlar (Karcıoğlu 2001: 278).

2.4.6. Semboller

Semboller, örgüt kültürünün göstergeleridir ve kurum için belirli bir anlam ifade eder. Sözcükler, şekiller, giysiler, dil ve çalışanları motive eden, onları hareket geçiren, aynı zamanda çevreyi uyaran her şey birer semboldür. Semboller ulusal kültürde bayrak, marş, anıtlar, özel binalar seklinde oldukça önemli ortak değerler taşırlar (Sezgin, Bulut 2013: 191). Ayrıca semboller örgüt üyelerinin duygularının canlanmasına imkân sağlayarak görevlerine ilgilerinin artmasına da neden olur.

2.4.7. Dil

Dil, öğrenilebilir, sistematikleştirilmiş sembollerdir. Dil kültürün öğrenilmesine yardımcı olan kültürün bir aynasıdır. Örgüt kültürü nesiller boyu aktarılan bir öğedir. Dil iletişim aracı olmasının yanı sıra, kültürün de temel öğelerinden biridir. Ülkelerin ana dilleri olduğu gibi örgütlerin de kendilerine has dilleri vardır. Örgüt dilini ancak o kurumda çalışanlar anlayabilirler. Çalışanlar kültürü dili öğrenerek kabul ederler. Örgütteki dil çalışma alanı ile de ilgilidir. Örneğin, bir mühendislik bürosundaki dil ile hukuk bürosundaki dil birbirinden farklıdır (Akın Gürdal 2013: 32).

2.5. Örgüt Kültürünün Fonksiyonları

Shein, örgüt kültürünü açıklarken örgüt kültürünün işlevlerini dikkate alıp şu şekilde açıklamaktadır; "belirli bir grubun içsel bütünleşme ve dışsal uyum sorunlarını çözümlerken yarattığı, keşfettiği, geliştirdiği, geçerli kabul edilecek,

dolaylı yeni üyelere sorunlara ilişkin doğru bir algılama, düşünme ve hissetme yolu olarak öğretilecek kadar etkin, varsayımlar veya inançlar bütünüdür." Bu tanımdan da anlaşıldığı gibi, örgüt kültürü örgüt içindeki çatışmaları minimuma indirerek bütünleşmeyi artırmakta, kurum çalışanlarını motive edip verimliliği artırmaktadır (Çelik 2007: 53-54).

İnsan tutumlarında etkili olan örgüt kültürünün işlevlerini şu şekilde sıralamak mümkündür (Örücü, Ayhan 2001: 91);

- Örgütleri birbirinden ayırt eder,
- Örgüt çalışanlarına kimlik kazandırır,
- İnsanların bireysel çıkarlarından çok ortak bir değere bağlanmasını kolaylaştırır,
- Sosyal sistemin devamlılığını sağlar. Çalışanların söyleyeceği ve yapacağı işler hakkında uygun şartlar sağlayarak örgütün bir arada olmasını sağlayan bir yapıdır,
- Örgüt kültürü çalışanların davranışlarını ve tutumlarını şekillendiren bir kontrol mekanizması işlevini görür,
- Örgüt kültürü oyunun kurallarını belirler. Her örgüt işyerindeki davranışları belirleyen varsayımlar, anlamlar ve dolaylı kurallardan oluşan temel bir durum belirler.

Ayrıca örgüt kültürü örgütün kişiliğini ve kimliğini tanımlar ve çalışanları örgüte karşı motive eder. Çalışanların kendi çıkarlarından ziyade örgütün çıkarlarına daha fazla bağlanmalarını sağlar.

2.6. Örgüt Kültürünün Boyutları

Örgüt kültürünün soyut bir kavram olmasından dolayı boyutlarını kesin çizgilerle ayırmak zor olmakla birlikte, örgüt kültürünün birbiriyle ilişkili bazı boyutlarından söz edilebilir. Eğer örgüt kültürü varsa, tanımlanabilen ve ölçülebilen belirgin boyutlarının olması gerekmektedir. Söz konusu boyutlar her örgütte farklılık gösterir (Demir 2005: 47). Örgüt kültürünün on boyutu olup, bunlar şu şekilde sıralanabilir (Kuşçu 2014: 14);

1. Bireysel özerklik: Örgütteki çalışanların sahip olduğu özgürlükler ve sorumlulukların seviyesidir.

2. Risk toleransı: Çalışanların girişimci, yaratıcı, üretken ve risk almaya motive olması boyutudur.

3. Yön: Örgütün çalışanlara sunduğu temel hedefler ve umdukları performansın seviyesidir.

4. Bütünleşme: Örgütteki her birimin bir arada ve eş güdümlü çalışmaya yönlendirilmesidir.

5. Yönetim desteği: Örgütte üstlerin astlarına sunduğu desteğin, yardım ve etkileşimin seviyesidir.

6. Kontrol: Örgütteki kural ve yönetmelikler ile çalışanları kontrol amacıyla yapılan denetimlerdir.

Örgüt kültürünün diğer boyutları ise şöyle tanımlanmaktadır (Akın Gürdal 2013: 34).

7.Örgütsel kimlik: Örgüt üyelerinin grupları dışında da örgüt kimliğini benimseme durumudur.

8. Performans-ödül: Örgüt üyelerine performansa göre ödül dağıtılması derecesidir.

9.Çatışma toleransı: Örgütte meydana gelen çatışmalarda hoşgörülü olma derecesidir.

10. Risk almaya teşvik: Örgüt üyelerinin risk alma, teşvik edilme ve yenilikçi olma derecesidir.

Ayrıca Denison'un (1990) önerdiği örgüt kültürü boyutları vardır. Bunlar; tutarlılık, misyon, katılım, ve uyarlama olarak sıralanmaktadır (Akt: Sezerel 2013: 49).

- **Katılım boyutu:** Bu boyut, örgüt üyelerinin örgüte katılımını sağlayan ve örgüte yeni alınan üyelerin örgüte uyum sağlamasını kolaylaştıran özelliklerle

ilgilidir. Bu kültür boyutu örgütlerin personele verdikleri yüksek performans sağlayabilmeleri için izlemeleri gereken yöntemlerden ve yönlendirmelerden oluşur (Şahin 2010: 35).

Katılım boyutunda rekabet ortamında firmanın varlığını sürdürmek için üyeler arasında katılımcı yönetim anlayışını benimseyen ekip ruhu oluşturulmalı, üyeleri bilgi, yetenek ve tecrübesi ışığında geliştirilmeli ve güçlendirilmelidir.

- **Uyarlama boyutu:** Schein'ın (1992) "örgütün içsel bütünlüğünü koruyup sürdürürken dış çevreyle kurduğu denge ve değişime açıklık" görüşüne karşılık gelmektedir. Bu anlamda örgütün çevreyle kurduğu etkileşime; müşteri ve rakiplere odaklanır (Akt. Sezerel 2013: 51).

Uyarlama boyutunda örgütün dış çevrede meydana gelen değişikliklere uyum sağlaması ya da değişikliği örgüte uyarlaması söz konusudur.

- **Tutarlılık boyutu:** Bu kültür tipi etrafında iç dengeler dikkate alınır. İç dengenin dış çevreye yansımaları konusunda çeşitli yöntemler geliştirilir. Temel değerler, uzlaşma ve koordinasyon ise tutarlılık boyutunun alt kavramıdır (Öztürk 2015: 75).
- **Misyon boyutu:** Başarılı örgütler, amaçlarını, hedeflerini, vizyonlarını ve gelecekteki konumlarını ifade eden tanımlara sahiptirler. Misyon örgütte ve çalışanlara yönlerini ve hedeflerini gösterir. Bu kültüre sahip örgütler hedefledikleri noktaya ulaşmak için bugün yapmaları gereken davranışları hayata geçirirler. Misyon boyutunun alt boyutları stratejik temel amaçlar, yönlendirme ve vizyondur (Kalkan 2013: 62).

Denison'un (1990) ileri sürdüğü kültür modelinde misyon, katılım (bağlılık), değişkenlik (uyum yeteneği) ve tutarlılık olmak üzere 4 temel boyut ve her boyutun altında da 3 alt boyut yer almaktadır. Katılım (bağlılık) boyutunun altında, takım anlayışı, yetenek geliştirme ve personel güçlendirme alt boyutları yer almaktadır. Misyon boyutunun altında, stratejik yönetim ve niyet, hedefler, amaçlar ve vizyon alt boyutları yer almaktadır. Değişkenlik (uyum yeteneği) boyutunun altında, örgütsel öğrenme, değişim ve müşteri odaklılık alt boyutları yer almaktadır. Tutarlılık

boyutunun altında ise, koordinasyon ve katılım (bütünleşme), temel değerler ve anlaşma alt boyutları yer almaktadır (Akt. Örücü, Yıldız 2012: 135).

Bu boyutların tümü bir araya geldiğinde, ortaya örgüt kültürü çıkmaktadır. Örgüt kültürünün yukarıda sıralanan boyutları, örgüt içerisinde faaliyetlerin ne şekilde yapıldığına, çalışanlardan neler beklendiğine dair bir zemin oluşturmaktadır. Çalışanlar bu boyutlara bakarak örgütle ilgili bütüncül ve soyut anlamlar çıkartırlar (Kuşçu 2014: 14).

2.7. Örgüt Kültürü Ve İnovasyon İlişkisi

Gün geçtikçe artan güç ve rekabet koşullarının şekillendirdiği günümüz firmaları için hayatta kalabilmenin yolu inovatif davranışları benimsemekten geçmektedir. Çünkü inovasyonun gücü firmalar için, büyüme, gelişim ve rekabet edebilirliğin temel kaynaklarıdır. Günümüzde devam edebilir rekabetin merkezinde bulunan inovasyon kavramı, verimlilik, kalite ve esnekliğin ön koşulu olarak düşünülmektedir. Bunun için çağdaş firmalar, inovatif davranışların üzerinde durmakta, örgüt içinde yaygınlaşmasına imkan veren bir yapıyı oluşturarak güçlü bir örgüt kültürü oluşturmak istemektedirler (Çalışkan, 2013: 91).

İnovasyon örgüt kültürü tarafından çeşitli yollarla desteklenir. Bunlardan ilki örgüt üyelerinin inovasyonu rekabetle ilgili sorunları çözmede uygun bir yöntem olarak düşünmelerini sağlamasıdır. Bunun yanı sıra inançların ve değerlerin güçlendirici bir ağını oluşturarak inovasyon yapmak için gerçekleştirilen çalışmalara resmiyet kazandırır. Örgüt kültürü, üyelerini onlardan inovatif davranış göstermeleri isteyerek ve bu davranışlarına kabul göstererek güdüler ve inovatif çalışmalarda bulunanların ödüllendirilmesine ve örgüt üyeleri arasındaki inovatif değişikliklerin desteklenmesine imkan tanır (Yiğit, 2014: 3).

Başarılı firmalar inovasyonu, örgüt kültürü ve yönetim süreçlerine çekebilecek kapasiteye sahiptirler. Örgütsel kültür, genel olarak inovasyonu iki şekilde etkileyebilir (Akgün, 2010: 44-45):

- Örgütlerde bütünleşme sürecinde, kişisel öğrenmenin davranışlara yansımasında ve çalışmalara dönüşmesinde etki yaratabilmesi şeklindedir.

Normların paylaşımı ve gelişiminin kişisellikle bütünleşmesinde paylaşılan normların uyumu, inovatif ve yaratıcı davranışların oluşumunda etkilidir.

- Örgütün yapısını, politikasını, yönetim anlayışını ve prosedürlerini yansıtan temel değerler, varsayımlar ve inançlar gibi kültürel boyutlar aracılığıyla gerçekleşir. Bu boyutlar kurumdaki yaratıcılıkta direkt etkilidir. Örneğin; ortaya atılan yeni fikirlerin gelişmesini takip etmek için maddi destek sağlamak bunlardan biridir. Böylelikle kurumdaki çalışanlar nasıl hareket etmeleri gerektiğini ve neleri dikkate almaları gerektiğini anlamaya başlarlar.

İnovatif kurumlar günümüzde, farklı şekillerde ve farklı düzeylerde ürettikleri inovasyonları ile büyük ölçüde rekabet avantajı kazanmakta ve global pazardaki paylarını hızla genişletmektedirler. Bu şirketlerin, her ne kadar farklı şekil ya da düzeyde inovasyonları olsa da, ortak paydaları inovatif örgüt kültürüne sahip olmalarıdır. Kurumların inovasyon kültürü elverişliyse inovasyona tepki verme zamanı daha kısa olacaktır ve böylece değişim süreci başarılı olarak atlatılacaktır. Eğer bu zaman daha uzun olursa inovasyon sürecinin faydası ve sorun çözme potansiyeli başarısız olacaktır. İnovasyon kültürünün yaratılmasında yönetim ve tüm çalışanların birlikte etkili olması firmanın bütününde inovasyonun faydasının hissedilmesini sağlar. Böyle bir kültürün yapısı, inovatif örgüt kültürü yapısı ve öğeleri ile açıklanabilir (Kurt, 2010: 87).

Hızla değişen çevre koşullarında örgütlerin yapıları yeni ürünlerin ve süreçlerin yaratılmasını olanaklı kılan bir olgu olarak düşünülmektedir. Unutulmamalıdır ki gelecekteki inovatif firmalar, enerjilerini şirket personeli için inovatif ortam ve kültürü oluşturacak uygun bir ortam yaratma emeğini verenler olacaktır (Eren, Kılıç, 2013: 239).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

İNOVASYON KAVRAMI

İnsanlığın kendisi kadar eski bir kavram olan inovasyon, son yıllarda hem ülke hem de firma düzeyinde küresel rekabet alanında güncel bir kavram olarak önem arz etmektedir. Aslında günlük yaşamımızı idame ettirmek amacıyla karşılaştığımız sorunlara çözüm bulmak, yeni fikir, düşünce, yollar ve metotlar geliştirmek herkesin sıklıkla yapmış oldukları bir faaliyettir (Savcı 2011: 19).

Sürdürülebilir büyümenin ve toplumsal refahın temel itici gücü olan inovasyon, günümüz ekonomilerinin odak noktası haline gelmiştir. Bu denli büyük bir öneme sahip olan inovasyon, hem ulusal hem de küresel ekonomi için karlılık, verimlilik ve performans artışı sağlayan kilit bir kavram olarak değerlendirilmektedir. Ekonomik olarak yapmış olduğu katkıya paralel olarak aynı zamanda toplumsal refahın gelişmesine ve kişilerin yaşam standartlarına dinamizm kattığı söylenebilir (Uzkurt 2008: 1).

3.1. İnovasyonun Tanımı

İnovasyonu tanımlamak amacıyla kullanılan kriterlerin farklılaştığı inovasyonla ilgili yapılan araştırmalarda görülmektedir. Bu nedenle farklı inovasyon tanımlamalarıyla karşılaşmak mümkündür. Latince – innovare- kelimesinden gelmekte ve anlamı "yeni bir şey yapmak" olan inovasyon kelimesi, İngilizce de "innovation" olarak geçmektedir. Türkçede ise "yenilik" kavramı olarak kullanılmakta fakat bu kavram "innovation" ile ifade edilmek istenen anlamı tam olarak karşılamadığı için çalışmada inovasyon kavramı olarak kullanılacaktır. Çünkü "innovation" kelimesi temelinde toplumsal ve ekonomik değişime yol açabilecek ve bu değişim sonucunda belirli bir faydaya dönüşebilecek yeni bir takım şeyleri ifade etmektedir (Gürkan 2013: 3).

Joseph Schumpeter'in yaklaşım ve değerlendirmelerinden bahsetmeyen bir çalışmaya rastlamamak pek mümkün olmamakla birlikte Schumpeter (1911) inovasyon kavramını; müşterilerin henüz bilmediği bir ürün ya da var olan bir ürüne yeni nitelikler kazandırma, yeni bir üretim süreci, yeni bir pazar yaratma,

hammaddeler veya yarı mamuller konusunda yeni bir kaynağın bulunması gibi durumlardan biri olarak tanımlamıştır (Akt. Şendoğdu, Öztürk 2013: 105-106).

Geçmişten günümüze kadar inovasyon ile ilgili birçok tanımlamalar yapılmıştır. Bunların bir kısmı aşağıdaki şekilde özetlenebilir;

Solo (1951)'ya göre inovasyon: "Gerçek bilgiler uygulandığında teknoloji planlarında meydana gelen değişiklik, yenilik " , Enos (1962): " Yenilik; seçmek, finansal pozisyonu korumak, bir organizasyon kurmak, fabrika kurma, işçi kiralamak, piyasada söz sahibi olmak gibi başarılı birkaç aktivite olarak tanımlanabilir. Eğer bu aktivitelerden birinde başarılı olunmazsa, yenilik oluşmayacaktır." şeklinde tanımlamıştır. Myers ve Marquis (1969) ise şöyle ifade etmektedirler: " Yenilik teknik değişimin bir parçasıdır. Teknik yenilik bir problemin çözümüne dair yeni bir fikrin oluşma sürecidir ve bu yeni fikrin ekonomik ve sosyal değer olarak kullanılmasıdır." (Akt. Gümüş vd. 2014: 4-7).

Goldhar(1980)' a göre: " Fikirlerin ortaya atılmasından ticarileştirmeye kadar ki süreci kapsayan inovasyon, tanımlı kaynak ayırma karar noktalarıyla bağlantılaşan organizasyon el ve bireysel davranış kalıpları dizisidir.", Roberts (1987) ise: "İnovasyon = icat + kullanım. İcat, yeni fikirler yaratmak ve bunları işler hale getirmek için ortaya konan tüm çabaları ifade eder. Kullanım süreci, ticari geliştirme, uygulama ve transferi kapsar; belli hedeflere yönelik fikirlere ve icatlara odaklanmayı, bu hedefleri değerlendirmeyi, araştırma ve/veya geliştirme sonuçlarının transferini ve teknolojiye dayalı sonuçların geniş bir alanda kullanımını, yayılmasını ve yaygınlaştırılmasını da içine alır" (Akt. Karagöz 2013: 135-136) şeklinde tanımlamıştır.

Schmookler (1966) ise: "Bir işletme, kendisi için yeni bir ürün veya hizmet geliştirirse ya da kendisi için yeni bir yöntem veya girdi kullanırsa teknik bir değişiklik yapmış olur. Belli bir teknik değişikliği ilk yapan işletme inovasyonu yapandır ve yaptığı bu eylem inovasyondur.", Becker ve Whisler (1967)'e göre: "Bir fikrin, benzer hedefleri olan organizasyonlardan biri tarafından ilk defa kullanılmasıdır." , Knight (1967) ise: "İnovasyon, bir organizasyon ve onun çevresi

için yeni olan bir değişikliğin gerçekleştirilmesidir." (Akt. Yorgancılar 2011: 394-395).

Downs ve Mohr (1976)'a göre: "Organizasyonlardaki farklı uygulamalardır.", Porter (1990)'a göre: " Şirketler, inovasyon ile rekabet avantajı yakalar. İnovasyona, hem yeni teknolojileri hem de yeni iş yapış şekillerini kapsayacak şekilde geniş bir açıdan yaklaşırlar.", Drucker (1985) ise : "İnovasyon, girişimcilerin farklı bir iş veya hizmet ortaya koymak için değişiklik yapmalarını sağlayan araçtır. Bir disiplin, öğrenme yeteneği, uygulama yeteneği olarak gösterilme özelliğine sahiptir." (Akt. Gümüş vd. 2014: 4-7).

Thompson (1965: 2) inovasyonu "yeni fikirlerin, süreçlerin, ürünlerin veya hizmetlerin geliştirilmesi, kabulü ve uygulaması" olarak tanımlamaktadır. Wong ve arkadaşları (2009: 2) ise, "süreçlerin ve ürünlerin yeni organizasyona etkili uygulaması" olarak ifade etmektedir. Damanpour (1996:694)'a göre inovasyon, "dış çevredeki değişikliklere tepki verme ya da dış çevreyi etkileme" bağlamında organizasyonun değişim anlamını taşımaktadır. Çünkü inovasyon, organizasyon üyeleri ile ilgili olup yeni ürün /hizmet, yeni süreç teknolojisi, yeni organizasyon yapısı, yeni planlar ve programı içermektedir (Akt. Kılıç 2013: 13-14).

Yapılan tanımlamalara bakıldığında inovasyon ile yeniliğin anlamsal olarak birbirlerine benzediği görülmektedir. Daha önce de değinildiği gibi yenilik, inovasyon sözcüğünün anlamını tam karşılayamamaktadır. Sebebi yenilik kelimesinin içinde inovasyonun içindeki ticarileşme gereksinimini hatırlatacak vurgunun güçlü olmamasıdır. Yenilik sonunda ticari başarı olsa da olmasa da gerçekleştirilen girişim olarak çağrışım yapmaktadır. Bu nedenle, inovasyon teknik bir sözcük olarak kabul edilmelidir.

Tablo 3.1. Yıllara Göre İnovasyon Tanımları

Yıl	Yazar	İnovasyon Tanım Özelliği
1934	Schumpeter	Kalkınmanın itici gücü
1966	Schmookler	Teknik değişiklik
1967	Becker/Whisler	Fikrin ilk defa uygulanmış olması
1976	Downs/Mohr	Organizasyonlardaki farklı uygulama
1980	Goldhar	İlk defa bir süreç olduğu vurgusu
1982	Freeman	Ticari amaçlı süreçler toplamı olduğunun belirtilmesi
1982	Moore/Tushman	Pazardaki bir gereksinimin sonucu olması
1985	Drucker	Değişiklik sağlayan araç olduğu vurgusu
1985	Rothwell/Gardiner	İçerdiği farklılığa göre inovasyon türleri ayrımı
1987	Roberts	İcat ve fikir odaklı olması
1990	Porter	Rekabet avantajı sağlaması
1999	Motwani	Süreç yaratılması
2000	Janszen	Küresel rekabetin odak noktası haline gelmesi-
2000	Szeto	Değişim süreci olması
2001	Drucker	Kaynaklarla yeni kapasite yaratma faaliyeti
2003	Coulter	Etkinlik açısından örgüt karakteristiği
2006	Lipit	Pazarda var olabilmenin amacı
2009	Kusiak	Bilgileri kullanan yinelemeli bir süreç olduğu

Kaynak: Hüseyin Kaplan, "İşletmelerin İnovasyon Yapma Nedenleri İle Sahip Oldukları İnovasyon Çıktıları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi", İstanbul Üniversitesi S.B.E. İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2010: 7

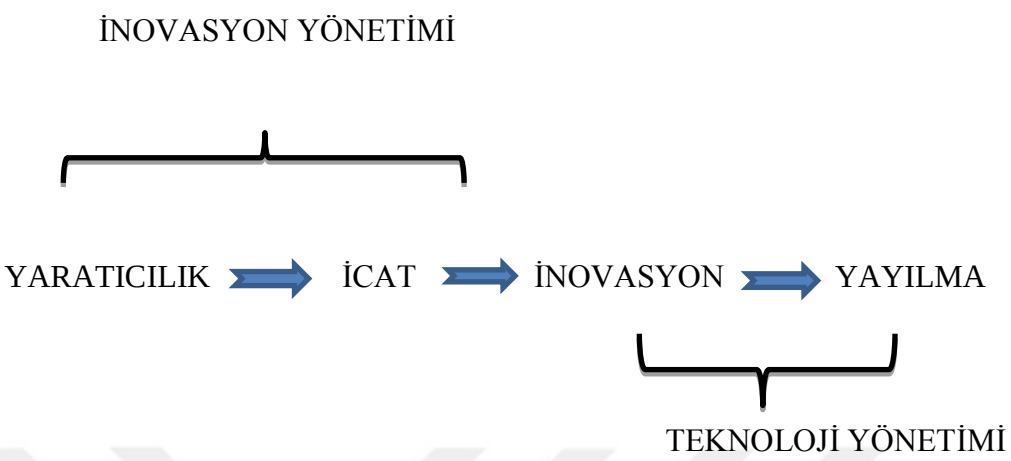
Yıllara göre inovasyon tanımlarına bakıldığında tanımların yıllara ve kişilere göre değiştiği görülmektedir. Sebep olarak dünden bu yana değişimin ve gelişimin süreklilik arz etmesiyle tüketicilerin istek ve ihtiyaçlarında meydana gelen değişime günün şartlarına göre cevap verebilmek düşünülebilinir.

Sonuç olarak inovasyon, yeni bir ürün, hizmet, sürecin, teknolojinin veya örgütsel yapının uygun bir zamanda ve pazarda arz edilerek yayılması, değer yaratması ve benimsenmesi süreci şeklinde ifade edilebilir (Arslan 2012: 11).

3.2. İnovasyonla İlgili Kavramlar

Bazı kavramların inovasyon ile ilişkili olduğu ve bazı kavramların da inovasyondan farklı anlamlara geldiği bilinmektedir. Bu kavramlar arasında

araştırma-geliştirme, yaratıcılık, buluş (icat), teknoloji, girişimcilik, patent, değişim ve taklit yer almaktadır (Sanrı 2011: 5).



Şekil 3.1. İnovasyon İle İlişkili Kavramlar

Kaynak: Hakan Sanrı, , "Yönetim Fonksiyonları Bağlamında İnovasyon Yönetimi: Türkiye Mobilya Endüstrisinde İnovasyon Yönetimi Sürecinin İncelenmesi ve Bir Model Önerisi", Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Kamu Yönetimi Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Erzurum, 2011: 5.

Şekil 3,1'e bakıldığında yaratıcılık icadı etkilerken, icat inovasyonu, inovasyon da yayılmayı etkilemektedir. Yaratıcılığın sonunda icat oluşurken ikisinin bileşimi inovasyon yönetimini meydana getirmektedir. İcat geliştirildiğinde inovasyon oluşmaktadır ve bütün aşamalar tamamlandığında inovasyon yayılarak gerçekleştirilmiş olunur. İnovasyonun ortaya çıkma ve yayılma dönemlerine teknoloji yönetimi denilmektedir. Şekilden de anlaşıldığı gibi yukarıdaki kavramlar inovasyonun alt bileşenleri olup inovasyondan farklı anlamlara gelmektedir. Bu kavramların açıklamalarına aşağıda yer verilmiştir.

3.2.1. Araştırma Geliştirme

Sistematik bir temele dayanan araştırma- geliştirme kavramı Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü raporunda teknik ve bilimsel bilgiyi arttırmak amacıyla yaratıcı çaba ve bilgi birikiminin yeni ve farklı uygulamalarda kullanılması şeklinde tanımlanmaktadır. Farklı bir kaynağa göre ise; yeni bilgi elde etmek ya da var olan bilgilerle yeni ürün, malzeme ve araçlar üreterek bilim ve teknolojinin gelişmesine

olanak sağlayacak, yeni sistem, hizmet ve süreçler meydana getirmek veya var olan sistem, süreç ve hizmeti geliştirmek amacıyla yapılan düzenli çalışmalardır (Dinçer 2010: 10).

Firmaların Ar-Ge yapmaktan kaçınmasının nedenleri arasında maliyetli ve getirisinin uzun vadede olması sayılabilir. Ar-Ge firmalar açısından sürdürülebilir büyümeyi sağlamasının yanında rekabet avantajı sağlayarak pazarda lider konuma gelinmesine de neden olur.

3.2.2. Yaratıcılık

Yaratıcılık kişisel bir kavram olup her alanda yeni ve kullanışlı fikirlerin geliştirilmesidir. Kullanışlı olması düşünülen yeni fikirlerin geliştirilip onları ifade etme sürecidir. Bu sürecin sonucu genellikle inovasyondur. İnovasyon yaratıcı fikirlerin örgüt içerisinde başarılı uygulaması demektir. Ayrıca yeni bir fikrin pazara sunulması ile son bulan bir süreçtir. İnovasyon yaratıcılığın akıllıca kullanılmasıdır (Arslan 2012: 13). Fikrin ilk kıvılcımını atan yaratıcılık inovasyon sürecinde kritik bir öneme sahiptir. Aynı zamanda fikrin ilerlemesine ve gelişmesine de yardımcı olmaktadır. Dolayısıyla yaratıcılık herhangi bir konuda durumu geliştirmek ve yenilik oluşturmak için kullanılır (Dinçer 2010: 10).

Yaratıcılığın artması için bir örgütün izlemesi gereken stratejilerden ilki, yeni fikirlerin üretilmesini tetikleyecek yöntemler geliştirmektir. İkincisi yeni fikrin üretilmesi aşamasında ihtiyaç duyulan yetenek konusunda çalışanlara gerekli eğitimlerin verilmesidir. Üçüncü olarak yaratıcı olduğu düşünülen insanların işe alınarak yaratıcılık alanlarına göre ilgili oldukları departmanlar da değerlendirilmesidir. Son strateji ise yaratıcılığı etkileyen örgütün iklimi, örgüt yapısı ve örgüt kültürü gibi özelliklerinde de bir takım değişikliklere gidilmelidir (Uzkurt 2008: 29).

3.2.3. Buluş (İcat)

"İlk defa bir şey yaratma" anlamına gelen buluş (İcat) kelimesi inovasyon anlamına gelmemektedir. Çünkü bir buluşun inovasyon olarak nitelendirilmesi için sonunda ticari bir yararın ortaya çıkması gerekir. Unutulmamalıdır ki her buluş ticari bir başarı ile sonlanmaz (Aydoğdu 2013: 41).

İcatta önemli olan daha önce yapılmamış, bilinmeyen bir şeyleri yapmak olduğu için firmalar icatların sonuçlarından faydalanmalıdırlar. Bu sebeple fikir ve kavramlar oldukça önemlidir. Örneğin J. Murray Spengler tarafından icat edilen elektrik süpürgesi W. H. Hoover isimli bir deri imalatçısı tarafından ticari hale getirilerek ürünün satışı gerçekleştirmiştir. Bu sebeple elektrik süpürgesi dendiğinde Spengler'in adı değil Hoower adı dünya çapında bilinmektedir (Akgemci, Güleş 2010: 137).

3.2.4. Teknoloji

İşletmelerde inovasyonu yaratan en önemli faktörlerden biri olan teknoloji, günlük yaşantımıza bilimin yansımasıdır. Teknoloji dar anlamıyla, teknikler konusunda bir bilgi bütünü anlamına gelir. Daft (1997) " Teknoloji, daha verimli bir ürün veya hizmeti üretmek için tasarlanmış değişikliklerdir" şeklinde tanımlamaktadır. Teknoloji bir örgüte girdiği anda inovasyonu da getirmektedir. İnovasyona eğimli olan örgütlerde teknolojinin hızlı değişimi ve inovasyonun hızla gelişmesi gibi ortak özellikleri bulunmaktadır (Akt. İpekçi 2013: 44).

Teknoloji ile inovasyon arasındaki ilişkiyi Erdem (1997:8) şu şekilde ifade etmektedir: "Yaratılan her teknoloji ekonomik değildir ve astarı yüzünden pahalı olduğu için kolayca uygulama alanı bulamayabilir. İnovasyon, yeni teknolojilerin ekonomik uygulamaları ile ilgilidir. Teknoloji, o ana kadar mevcut olmayan yeni bir bilgi, kültür, yöntem ve sürecin keşfedilmesi ya da yaratılmasıdır. Mevcut bir teknolojinin niteliğinde bazı değişiklikler yapılarak geliştirilmesi veya bilinen iki teknolojinin birleştirilmesi yahut bir ülkede mevcut olmayan bir teknolojinin değiştirilerek ya da olduğu şekliyle başka bir ülkeye aktarılması bir ölçüde inovasyon sayılmaktadır" (Akt. Kılıç 2011: 76).

Teknoloji firmalar arasında fark oluşturmasının yanı sıra ekonomik değişimin ve gelişimin şekillenmesinde son derece önemli yeri olan bir kavramdır.

21. yüzyılda teknolojiyi geliştiren, inovasyon kültürünü oluşturan ve yenilikler ortaya koyan şirketler, yereller, bölgeler ve ülkeler dünyayı istedikleri doğrultuda yönlendirmeye, geleceği inovasyonlar ile tayin etmeye devam edeceklerdir. İktisadi güçleri direkt etkileyen "teknoloji" ve "inovasyon" çevresinde

güç dengeleri bir kez daha kurulacak ve bu iki önemli kavrama sahip olan firmalar, yereller, bölgeler veya ülkeler bu yüzyılın galipleri olacaklardır (Yıldırım 2015: 4).

3.2.5. Girişimcilik

Firmaların sosyal ve ekonomik çabalarında kapasitelerinde amaçlı ve odaklanmış bir değişim yaratma çabası olan girişimcilik, firmaların yaşını veya büyüklüğünü değil; inovatif çabalarını ifade etmektedir. Girişimcinin temel işlevi piyasaya mevcut olmayan bir yol açmaktır. Aynı zamanda girişimci, yeni bir ürün, uygulama veya süreç ile piyasaya girerek ilgili kitleyi etkilemek ve kendine özgü bir rekabet alanı yaratmak amacındadır (Yavuz 2010: 11- 12).

İnovasyon ile girişimci kendisini geliştirir. Girişimciliğin bir fonksiyonu olan inovasyon girişimci için, yeni kaynaklar yaratılarak veya var olan kaynaklarla potansiyel artırılarak refah sağlamaya çalışan bir araçtır (Özçalışkan 2012: 65).

3.2.6. Patent

Patent, buluş sahibinin izni olmadan buluşunun başkaları tarafından üretilmesini, kullanılmasını veya satılmasını belirli bir süre boyunca engelleme hakkının devlet tarafından buluş sahibine verilmesidir. Bir buluş sahibine alıp satabilme, kiralama hakkı verir ve sahibinin mülkiyeti durumundadır. Kişi burada istediği gibi tasarruf yetkisine sahiptir. Aynı zamanda patentler alındıkları ülke açısından da hak sahipliği doğurur (Kavak 2009: 620).

3.2.7. Değişim

Değişim, " planlı ya da plansız bir biçimde bir sistemin, (organizma, kişi ya da örgüt) bir süreç veya bir ortamın belli bir durumdan başka bir duruma geçirilmesi olarak" tanımlanmaktadır. Örgütsel anlamda bütün inovasyonlar değişim olarak değerlendirilirken bütün değişimler inovasyon olarak değerlendirilemez (Durna 2002: 9). Çünkü inovasyon değişimi içinde barındıran bir kavramdır. Çevresel etkilere bağlı olarak istenilmediği halde gerçekleştirilmek zorunda kalan değişimler inovasyonu oluşturmaz. Değişim, organizasyon içerisinde ortaya çıkan süreçlerden herhangi birinde meydana gelirken ve sürecin girdi, işleyiş ve çıktısını etkilerken,

inovasyon organizasyonun bütün bu süreçleri içerisinde olan bir kavramdır (Kılıç 2011: 78).

Genele bakıldığında Koçel (2005:700) değişimin tanımını "herhangi bir şeyi bir düzeyden başka bir düzeye geçirmeyi ifade etmektedir. Bu, kişilerin, nesnelerin yerlerini değiştirmekten kişisel bilgi, yeteneğin mevcut durumdan farklı bir konuma getirilmesine kadar olan değişimi ifade eder" olarak tanımlanmaktadır (Akt. İpekçi 2013: 43).

3.2.8. Taklit

Anlamsal olarak inovasyon ile benzer olan bu kavram TDK' ya göre belirli bir örneğe benzeme veya benzetmeye çalışma, benzetilerek yapılmış şey, imitasyon, olarak tanımlanmıştır. İnovasyon genellikle bir ya da birkaç firma tarafından başlatılır ve diğer firmalar bu girişimlerin uygulamalarından faydalanırlar. Bu firmaların yapmış oldukları değişim inovasyon olarak değerlendirilemez (Küsbeci 2013: 25-26).

Taklitçi firmalar bir inovasyonu ilk defa geliştiren firmalar gibi zaman ve mali kaynaklara katlanmamakta ya da bu maliyetleri en aza indirgemiş olurlar. Bir ürünü ilk defa üreten firma o ürünün belli başlı risklerine katlanır. Taklitçi firmalar ise, bu riske girmez ve onların aldıkları risk, inovasyonu gerçekleştiren firmaya nazaran daha düşük olur (Yapar 2015: 40).

3.3. İnovasyonun Özellikleri

Ekonomik ve sosyal fayda sağlayan inovasyon toplumun yaşam kalitesini ve refah düzeyini artıran bir süreçtir. İnovasyon insanların daha iyi yaşamalarını sağlamak, onların istek ve ihtiyaçlarının daha iyi bir düzeyde karşılanmasını sağlamak amacıyla yapılmaktadır. İnovasyon yalnızca buluş veya var olan varlıklarda bir takım değişiklikler yapılması değil, aynı zamanda bu değişikliklerin ekonomik ve sosyal bir faydaya dönüştürülmesi aşamasıdır (Kılınç 2011: 10- 11). İnovasyonların sahip oldukları özellikler şöyledir:

Tablo 3.2. İnovasyonun Özellikleri

	TOPLUMSAL	ÖRGÜTSEL
İnovasyon yaşam kalitesini ve refah düzeyini artıran bir araçtır	*	
İnovasyon onu kullananların yaşamında değişiklik yaratan bir araçtır	*	*
İnovayon bir süreçtir ve süreklidir	*	
İnovasyon ekonomik ve sosyal fayda yaratan bir değerdir.	*	*
İnovasyon en önemli rekabet araçlarından biridir	*	
İnovasyon onu destekleyen kültürel bir ortamın ürünüdür	*	*
İnovasyon bir problem çözme sürecidir	*	
İnovasyon fonksiyonlar arası bütünleşmenin bir ürünüdür	*	
İnovasyon çevreye adapte olmanın ve çevreyle bütünleşmenin bir aracıdır	*	
İnovasyon yayılmacı bir özelliğe sahiptir.	*	*

Kaynak: Güney Çetin Gürkan, "İnovasyon ve Fikir Kaynağı Olarak Yönlendiren Kullanıcılar, Paradigma Akademi, Ankara, 2013: 5.

Tablo 3. 2. incelendiğinde özelliklerin bir kısmı toplumsal ile ilişkili iken bir kısmı hem örgütsel hem toplumsal özelliğe sahiptir. Örneğin; inovasyonun yayılmacı bir özelliğe sahip olması hem toplumsal hem de örgütsel olarak ifade edilirken problem çözme sürecine sahip olması toplumsal özellikle ilişkilendirilmektedir.

Yapılan yeni faaliyetler sonucunda ortaya yeni bir hizmet ya da ürün çıkmasa da inovasyon olarak sayılır. Ancak yapılan yatırımların etkin ve hızlı dönüşümünü sağlayacak, rekabette avantaj yaratacak inovasyonlar gerçekleştirmek çok da kolay değildir (Gürkan 2013: 5).

İnovasyonun özellikleri aşağıdaki gibi özetlenebilir (Akgöz vd. 2014: 4).

- **Gözlemlenebilirlik;** İnovasyonun diğer birimler tarafından benimsenmesindeki en önemli unsurlardan biridir. Sonuçların başkaları tarafından gözlemlenebilir olması gerekir. Çünkü bu özellik kişiden kişiye farklılık gösterdiği için iyi analiz eden ve gözlemleyenler, inovasyonun sağladığı fayda ve avantajını kısa sürede algılayabilirler.
- **Göreli Avantaj;** Göreli avantajda yapılan inovasyonun kazandırdığı fikirden ziyade sağladığı faydanın derecesi önemlidir. İnovasyonun benimsenmesi ve yayılmasında en önemli unsurdur. Burada yapılan inovasyonun sağladığı

maliyetten ne kadar fazla ise kişi ve toplum açısından yayılması ve benimsenmesi o kadar hızlı ve kolay olur (Çamlı 2010: 9).

- **Karmaşıklık;** Karmaşıklık inovasyonu kullanmanın ve anlamanın zorluk derecesini ifade eder. Örneğin yüksek teknolojik ürünlerin düşük düzeyde benimsenmesinin ana nedeni inovasyonun karmaşıklık derecesidir (Kılıç 2013: 27). Karmaşıklık derecesi ne kadar yüksek olursa tüketicinin ürün/ hizmeti anlaması, benimsemesi o derece zor olur.
- **Uygunluk;** Bir inovasyonun mevcut olan tecrübeler, ihtiyaçlar ve değerlerle uyumlaşma derecesidir. Yapılan inovasyonun uygunluk derecesi ne kadar fazla ise sosyal sistem tarafından belirsizlik en aza indirgenerek algılanması kolaylaşır ve benimseme açısından da hızlı ve kolay yayılım gerçekleşir (Çamlı 2010: 9). Kısaca uygunluk ürün/hizmetin müşterilerin beklenti ve istekleriyle örtüşme derecesidir.
- **Denenebilirlik;** Yapılan bir inovasyonun deneysel ve bilimsel temellere dayandırılabilme derecisidir. Burada deneylerin somutlaştırılması söz konusudur. Yeni ürünler veya fikirler denemeye açık olduğu sürece, öğrenilip benimsenmesi de kolay olur (Akgöz vd. 2014: 4). Mesela, AVM' lerde teknolojik ürünlerin müşterilerin denemesine, test etmesine imkân veren bölümlerin olması.

İnovasyonun firma düzeyinde özelliklerini sıralayacak olursak (Gül 2012: 98-99);

i. İnovasyon süreci bir takım öngörülerin dışında belirsizliklerle dolu bir süreçtir ve inovasyon faaliyetlerinin sonucunun ne olacağı önceden bilinmemektedir.
ii. Finansal açıdan uyumlu olan firmalarda inovasyon başarı sağlayabilir. İnovasyonu yapan firmanın dışındaki firmalar tarafından inovasyon taklit vb. yollarla yayılma gösterir.
iii. İnovasyon yeni bir bilgiden yararlanmayı ya da var olan bir bilginin yeni kullanımını veya bunların bileşimini içerir.
iv. İnovasyonla amaçlanan talep ve maliyet eğrilerinde, kâr grafiklerinde ve rekabette farklılık yaratmaktır.

3.4. İnovasyonun Önemi

İnsanlar yaşamlarını devam ettirebilmek için minimum ihtiyaçlarını karşılasalar bile daha az emek verip, refah düzeyi yüksek olan bir hayat sürmeyi istemişlerdir. Bu nedenle insanların bu istek ve ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla, yeni ürün veya süreç inovasyonu kavramları doğmuştur. İnovasyon müşteri bağlılığını ve memnuniyetini artıran, taleplerin daha iyi karşılanmasını sağlayan anahtar bir rol oynamaktadır. İnovasyon yapma bir firmanın yeni ihtiyaçlara ve çevresel koşullara uyabilmesinin en önemli ölçütüdür. Çünkü bir firma inovasyona ne kadar kapalı olursa, çevrenin ve zamanın gerektirdiği şartlara uyum göstermekte güçlük çeker, değişim ve adaptasyon yeteneği azalır ve böylelikle firmanın yaşama gücü ve gelişimi önemli ölçüde etkilenir (Kılıç 2011: 80).

İnovasyon firmanın müşteri memnuniyetini sağlayan ve müşteri bağımlılığını artıran bir unsurdur. Açık sistem olan firmalar çevreye ve zamana daha kolay uyum sağlarlar. Bu uyumun sağlanmasındaki en önemli öğe ise inovasyondur. Bu öğeden yoksun olan firmaların gelişmesi ve ayakta kalma gücü eksik olur. İnovasyonun firmalara kazandırdığı avantajlar, ödemeler dengesizliği giderilmesi, sosyal sorumluluk bilinci geliştirilmesi, verimliliğin artması, sadık müşteri kitlesi kazanılması, rekabette üstünlük sağlanması, kurumsallaşma ve markalaşma ile firmaları Ar-Ge'ye yöneltmesi sayılabilir (Gümüş vd. 2014: 13).

A.B.D.'de Stanford Research Institute tarafından varlıklarını zorluklarla sürdürebilen firmalarla hızlı bir şekilde gelişen firmalar üzerinde karşılaştırmalı bir araştırma yapılmış ve sonucunda değişikliğe ve inovasyona açık olan firmaların sektörlerinin liderleri olduklarını ve daha hızlı bir gelişme eğrisi bulunduğu görülmüştür. Bu nedenle inovasyonun; firmaların gelişme, büyüme, varlığını sürdürme, rekabet avantajı sağlama ve lider olmadaki rolü yadsınamayacak kadar önemlidir (Güravşar Gökçe 2010: 1).

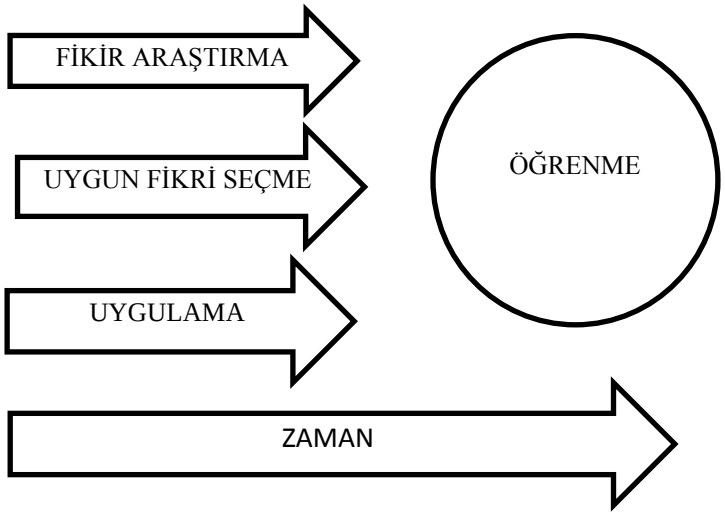
Avrupa Komisyonu'nun Avrupa Birliği'nin 1995 yılı sonunda inovasyon kapasitesini artırmak amacıyla yayınlamış olduğu inovasyon politikaları ile ilgili dokümanında inovasyonun önemi şu şekilde belirtilmiştir (Ayyıldız 2012: 21): "İnovasyon bireysel ve toplumsal ihtiyaçların (sağlık, dinlenme, çalışma, ulaşım vb.)

daha iyi bir düzeyde karşılanmasını sağlar. İnovasyon girişimcilik ruhu için de esastır: Her yeni girişim ne de olsa belli bir yenilik getirmeye yönelik bir süreç sonunda doğar. Dahası, bütün girişimlerin sürekli yenilenmeye gereksinimleri vardır. Bu söylenenler ülkeler için de doğrudur. Ekonomik büyümelerini, rekabet güçlerini ve istihdam olanaklarını sürdürebilmek için ülkeler de yeni fikirleri, süratle, teknik ve ticarî başarıya dönüştürmek zorundadırlar".

Sonuç olarak firmaların rekabette üstünlük sağlayabilmeleri için kendilerini yeniden tanımlamaları, stratejilerini gözden geçirip gerekli gördüğünde stratejilerini yeniden yaratması, ilgili sektörü yeniden keşfetmesi, yeni ürün ve hizmetlerinde fark yaratabilme yeteneğine sahip olmaları gerekmektedir (Akgemci, Güleş 2010: 148).

3.5. İnovasyonun Süreçleri

Günümüz ekonomisinde örgütsel inovasyon stratejilerinin izlenmesi bir takım süreçlerden oluşmaktadır. Bu süreç fikirle başlayıp teknolojik inovasyonla son bulan inovasyon yönetimi sürecidir. Yapılan inovasyon sonucunda geliştirilen ürüne veya üretim tekniğine patent verilmektedir. Amaç geliştirilen ürünün başkalarının izinsiz kullanmalarını önlemektir. Firmalar bu haklarını isterlerse ticarileştirebilirler. İnovasyon Ar-Ge çalışmalarının bir fonksiyonudur (Tuncel 2011: 73).



Şekil 3.2. İnovasyon Süreci

Kaynak: Güney Çetin Gürkan, "inovasyon sürecinin fikir geliştirme aşamasında yönlendiren kullanıcıların rolü ve ürün performansına katkısı: bir araştırma", İstanbul, 2012: 44.

Şekilde gösterilen inovasyon süreci modelinin içerdiği aşamalar fikir arama, uygun fikri seçme ve bu fikri uygulamadır. İlk aşama olan fikir arama, değişim için iç ve dış çevrenin incelenmesidir. İncelemenin amacı firma için tehdit ve fırsat oluşturan unsurları belirlemektir. Seçme aşamasında ise stratejik bakış açısıyla firmanın en iyi nasıl gelişeceğine yönelik kararı tehdit ve fırsat unsurlarına bakarak almak oluşturur. Son aşama da ise uygun fikrin inovasyona dönüşmesini, iç ve dış piyasalarda pazara sürülmesini sağlamaktır (Gürkan 2012: 44).

Örgütlü faaliyetlerden oluşan inovasyon süreci teknolojinin, fikirden ticari dönüşümünü sağlayan bir sistemdir. Burada ticari bir başarı ön görülmemektedir. Bu sürecin sonunda ticari başarı sağlanabildiği gibi tam tersi de olabilmektedir. İnovasyon süreci; icat, geliştirme, mühendislik veya başarının en iyi duruma getirilmesi, pazar geliştirme, satış ve kullanıcının benimsenmesi aşamaları kapsar. Fakat icat inovasyon için gerekli değildir. İcat, az bulunan fikir olduğu için ticari anlamının olması da yeterli değildir. Bu süreçte çıktının kullanıcılar tarafından benimsenmesi önemlidir (Adıgüzel 2012: 56).

Yapılan literatür araştırmaları sonucu inovasyon sürecinin üç aşamada tamamlandığı görüşü hakimdir. Bu aşamalar ihtiyacın belirlenmesi, başlama ve yürütmedir. İhtiyacın belirlenmesi aşamasında performans açığı ile performans problemleri ortaya koyulmaktadır. Eğer performans istenilen düzeyin altına düşerse müşterilerin itici gücü ile ya da firma kendi iç dinamikleri sebebiyle inovasyon yapma yoluna gider. Aynı zamanda kamuoyu baskısı, teknolojik gelişmeler, devlet teşvikleri ve yasalar da firmaları inovasyon yapma konusunda zorlamaktadır (Haykır Hobikoğlu 2009: 141). Başlama aşamasında ise örgüt inovasyon fırsatının farkına vararak izleyeceği yöntemi belirlemek için karar verir. Kural ve prosedürlerde yapılaşmanın az olması ve yüksek karmaşıklık, otorite ve karar vermenin merkezileşmesinin düşük olması başlama aşamasını kolaylaştırır. Sebebi öneri sunma ve yeni fikirlere açık olup tartışma özgürlüğünün böyle koşullarda artmasıdır. Yürütme aşamasında ise örgütsel yaşamın içine inovasyon girmektedir. Başarılı bir yürütme faaliyeti değişimle alakalı belirsizliğin azaltılmasına ve planlı bir metodik yaklaşıma ihtiyaç duymaktadır (Durna 2002: 120-121).

İşletmeler inovasyon geliştirirken bir takım aksaklıklar yaşayabilir. İnovasyon gerçekleştirirken başarısız olmalarının nedenleri şöyle sıralanabilir (Özçalışkan 2012: 74-75);

- Firma içerisinde çalışanların inovasyon konusunda yeterli farkındalığın oluşmaması,
- Firmanın, yönetici veya çalışanlar tarafından yeterince benimsenmemiş olması,
- Firma içerisinde yöneticiler ve personel arasında iletişimin eksik ya da zayıf olması,
- İnovasyon kültürünün oluşturulması ve bu sürecin yönetilmesinden sorumlu olan yönetici ya da ilgili kişinin liderlik özelliklerinin yetersiz oluşu ya da doğru liderlik özelliklerine sahip olmayışı,
- Kurum içerisinde takım çalışmalarının yetersizliği, ekip ruhunun olmaması,
- Firmanın hedeflerini, bu hedeflere ulaşmak için nasıl bir yol izlemesi gerektiğini ve inovasyonun bu yol haritasındaki yerini gösteren yazılı bir iş planının bulunmaması
- Eğer firmanın yazılı bir iş planı varsa bunun sadece üst yönetimden bir veya birkaç kişinin katkısıyla hazırlanıp bu süreçten personelin devre dışı bırakılıp fikirlerinin alınmaması
- Firmanın inovasyon hedeflerinin olmayışı veya varsa bu hedeflere ulaşmak için ölçülüp değerlendirmeye olanak sağlayacak şekilde tanımlanmaması
- İnovasyon sürecinin yönetilmesi için gerekli sistemlerin kurulmaması

Burada önemli olan başarısızlığın kaynağına inerek süreç daha fazla tehlikeye girmeden gerekli önlemlerin alınmasıdırAlınan her bir önlem bir sonraki inovasyon da doğru kararlar verilmesini sağlayacaktır. Tüm bu başarısızlıklar sürekli bir öğrenme süreciyle düzeltilebilir. Ayrıca başarısızlık yeni bir inovasyonun gerçekleşmesine de imkân sağlayabilir.

İnovasyon sürecinde var olması gereken organizasyonel yapılarda amaçlar üst yönetimin desteği alınarak net olarak belirlenmeli, yaratıcılığı destekleyen ve ekip çalışmasına önem veren bir organizasyonel yapı oluşturulmalıdır. Bu yapının içerisinde iletişim, astların üstleriyle, üstlerin astlarıyla hem de her iki grubun kendi

arasında iletişimi etkin ve açık olmalıdır. Üst yönetim çalışanların gelişimini desteklemeli ve inovasyon sürecinde eğitim faaliyetleri düzenlemelidir (Kurt 2010: 74).

İnovasyon sürecinde firma içi veya dış disiplinler temel aktör olarak bilinse de inovasyonun ortaya çıkmasında personelin ve bireylerin katkısı da önemlidir. Çünkü bireyler başarılı, yaratıcı ve istekli olurlarsa inovasyon etkili olur ve başarılı hale gelir (Aydoğdu 2013: 56).

3.6. İşletmelerin İnovasyon Yapma Nedenleri

Firmalar inovasyon yaparak rekabet avantajlarını koruyabilirler. Bunu sağlamak içinde ürettikleri ürünleri ve sundukları hizmetleri daha faydalı, daha iyi, daha kaliteli, daha etkin ve verimli yapmanın yollarını ararlar. İnovasyon fikirlerinin geliştirilmesinde müşterilerin değişen ihtiyaçları, yeni müşteri istekleri ve teknolojideki gelişmeler gibi pek çok fırsatlar etkilidir (Gümüş vd. 2014: 103).

İnovasyon politikası bütün firmalar için bir zorunluluk haline gelmiştir. Bu zorunluluğu yaratan gelişmeler Business Week'te yayınlanan bir rapora göre aşağıda verilen aşamaların bir sonucu olarak ortaya çıkmıştır. Bu aşamalar şöyledir (Altuntuğ 2008: 363);

1. **Aşama**; Teknoloji ve bilginin küreselleşmesiyle "en hızlı, en ucuz ve en iyi" anlayışına dayanan rekabet politikalarının önemini yitirmesidir.
2. **Aşama;** Aynılaşmaya bağlı olarak, üretim farklı yerlerde yapılabilmekte ve kâr oranları azalmaktadır.
3. **Aşama;** Tasarım stratejileri firmalarda önem kazanarak firma faaliyetlerinin en önemli unsuru haline gelmiştir
4. **Aşama;** İnovasyon firmalara müşteri odaklı davranmayı ve müşteri ihtiyaçlarına tatmin edici çözümler bulmayı sağlar.
5. **Aşama;** İnovatif firmalar her geçen gün daha da ortaya çıkmaya başlamıştır.

Ayrıca OECD-Eurostat (2005) firmaların inovasyon yapma nedenlerini şöyle açıklamıştır (Kaplan 2010: 37):

- Temel sebep, maliyetleri düşürmek ya da müşteri talebi artırmak suretiyle firma performansını iyileştirmektir.
- Üretkenliği artıran inovasyonlar, firmaya rakipleri karşısında maliyet avantajı sağlar. Bu avantaj sayesinde firma; piyasa fiyatı üzerinden fazla kazanç elde eder veya müşteri talebinin esnekliğine bağlı olarak ya pazar payını korur ya da karını artırmak için rakiplerine nazaran daha düşük fiyat/ daha yüksek satış kombinasyonu sağlar.
- Ürün inovasyonu açısından bakıldığında firma pazara yeni ürün sunarak rekabet avantajı kazanabilmekte ve bu sayede fiyatlandırma ve talep esnekliğini artırabilmektedir. Aynı zamanda firmalar ürün farklılaşmasına giderek yeni pazarları hedeflerler ve var olan ürünlere yönelik talebi etkileyerek de talebi artırabilirler.

3.7. İnovasyon Yapmayı Engelleyen Faktörler

İnovasyonun tanımı gereği, inovasyon pazarda ticari bir başarı yakalaması gereken bir olgudur. Bu sebeple pazar araştırmasından noksan, pazar taleplerini doğru anlayamamış ve pazarla ilişkili olmayan yeniliklerin inovasyon değeri kazanması oldukça zordur. Firmaların inovasyon stratejileri yalnızca pazar ihtiyaçlarına göre değil aynı zamanda gelecek ihtiyaçlarının da belirlenmesi ve anlaşılmasına yönelik olmalıdır. Teknoloji, iş planı, bilgi ve politika basamaklarından bir ya da bir kaçına sahip olmayan inovasyonların başarılı olması oldukça zordur. Bu sebeple firmaların inovasyonu başarılı bir şekilde uygulayıp yönetmesi için bu süreçte ortaya çıkan engelleri ortadan kaldırması gerekir (http://www.egiad.org.tr/wp-content/uploads/arastirmaraporlari/inovasyonraporu.pdf Erişim Tarihi: 22.10.2016)

Giessel ve Veen (2004)'e göre inovasyon çalışmaları sırasında karşılaşılan problemlerden ilki insandır. Çünkü insanlar organizasyonları yeni fikir geliştirmekten çok korunmacı bir yaklaşımla dizayn ederler. Bu durum insanların yeni fikirler üzerinde odaklanmasını zorlaştırır. İkinci problem ise buluş yapmadır. Buluş bireysel bir faaliyet olmasına rağmen inovasyon ortaklaşa bir çalışmayı gerektirir ve gruplar arasında koalisyon oluşturulmalıdır. İnovasyon girişimcinin tek başına yapacağı bir iş değildir. İnovasyon devlet uygulamalarından, endüstrinin

özelliklerinden, toplumsal yapıdan ve ihtiyaç duyulan bilgi ve kaynağa sahip olup olmamaktan da etkilenir (Akt. Göztepe 2009: 41).

Her firma farklı kültüre sahiptir. Firma kültürü inovasyonu etkileyen en önemli unsurlardan biri olduğu için her firmanın inovasyon gerçekleştirirken ortak engellerle karşılaşması mümkün olabileceği gibi firmanın kendi yapısına özel engellerle karşılaşması da mümkündür. Bu sebeple firmaların kendi yapılarından kaynaklanan engelleri de gözden geçirip gerekli adımları atmaları gerekir.

İnovasyonun karşısına çıkan engeller inovasyonu durdurmayıp yavaşlatsa bile engel kategorisinde değerlendirilmesi gerektiği Oslo Kılavuzun'da belirtilmiştir. KOBİ'lerin, inovasyon faaliyetinde ihtiyaç duyduğu vasıflı personelin olmaması veya inovasyon faaliyetlerinin emek pazarından ihtiyaç duyulan personelin bulunmamasından dolayı yavaşlayabileceği söylenmiştir (Yılmaz 2010: 27). Oslo Kılavuzu (2005)'e göre inovasyon yapmaya engel olan faktörler şöyledir:

Tablo 3.3. İnovasyona Engel Olan Faktörler

Yenilik Faaliyetlerini Engelleyici Faktörler	Ürün İnovasyonları	Süreç İnovasyonları	Organizasyonel inovasyonlar	Pazarlama inovasyonları
Maliyet Faktörleri:				
Aşırı risk algılaması	*	*	*	*
Çok yüksek maliyet	*	*	*	*
Organizasyon içi fonların eksikliği	*	*	*	*
Organizasyon dışı kaynaklardan finansman eksikliği:				
Girişim sermayesi	*	*	*	*
Kamu fonlama kaynakları	*	*	*	*
Bilgi Faktörleri:				
İnovasyon potansiyeli (AR-GE, tasarım vb.) yetersizliği	*	*	*	
Vasıflı personel eksikliği:				
Organizasyon içinde	*	*	*	
Emek piyasasında	*	*		
Teknoloji bilgisi eksikliği	*	*		
Pazar bilgisi eksikliği	*			
Dış hizmetlerin kullanılabilirliğindeki kusurlar	*	*	*	*
Aşağıdakiler için işbirliği ortaklığının bulunmasındaki zorluklar				
Ürün ve süreç geliştirme	*	*		
Pazarlama ortaklıkları	*			
Organizasyon içi organizasyonel katılıklar:				
Personelin değişime yönelik tavrı	*	*	*	*
Yöneticilerin değişime yönelik tavrı	*	*	*	*
Organizasyonun yönetimsel yapısı	*	*	*	*
Üretim koşullarından ötürü personelin inovasyon faaliyetlerine yönlendirilme	*	*		
Pazar faktörleri				
İnovasyoncu mal veya hizmetler için belirsiz talep		*	*	
Yerleşik organizasyonlar tarafından domine edilen potansiyel Pazar	*	*		
Kurumsal faktörler:				
Altyapı eksikliği	*	*	*	
Mülkiyet haklarının zayıflığı	*	*		
Mevzuat, düzenlemeler, standartlar, vergilendirme	*	*	*	
İnovasyon yapmamaya ilişkin diğer sebepler:				
Önceki inovasyonlardan ötürü yenilik yapma ihtiyacının duyulmaması	*	*	*	*
İnovasyonlara yönelik talep eksikliğinden ötürü ihtiyaç duyulmaması	*	*		

Kaynak: Oslo Klavuzu, " Yenilik Verilerinin Toplanması ve Yorumlanması İçin İlkeler", OECD ve Eurostat Ortak Yayını, Üçüncü Baskı, Çev. : TÜBİTAK. 2005:116.

Yukarıdaki tabloya göre inovasyon engelleri, tek bir inovasyon türüyle ilişkili olabileceği gibi tüm inovasyon türleri ile de ilişkili olabilir. Mesela, maliyet faktörü tüm inovasyon türlerini etkilerken, pazar faktörü hem ürün inovasyonunun

geliştirilmesini hem de pazarlama inovasyonunu etkileyebilir. Aynı zamanda tabloda her engel ile ilişkili inovasyon türleri de görülmektedir (Oslo Klavuzu 2005: 116).

İnovasyonun önündeki engeller hakkında ortaya çıkan sorular, inovasyon politikası ile ilgili bilgi elde etmemizi sağlar. Mesela KOBİ'ler yeterli finansman eksikliğini, inovasyona yapılan yatırımların önünde önemli bir engel olarak belirtebilirler. Firmalar, inovasyon faaliyetlerine başlamak için gerekli vasıflı personeli sahip olamayabilir veya inovasyon faaliyetleri emek piyasasında ihtiyaç duyulan personeli bulamamaktan dolayı yavaşlayabilir. Alt yapı eksikliği de inovasyonun önündeki önemli bir engel olarak görülebilir (Göker 2009: 34-35).

İnovasyona yönelik bütün bu engellerin kaldırılması için örgüt üyelerinin tümünün fikirlerinin dikkate alınarak ve tam katılım sağlanarak planlı bir inovasyon faaliyeti gerçekleştirilmelidir. Bunu sağlamak içinde üst yönetim ile astlar arasında açık ve net bir iletişiminin kurulması gerekir. Ayrıca başarılı inovasyonlar sonucunda çalışanların ödüllendirileceklerini bilmeleri çalışmalara daha çok katılmalarını sağlar. Özetle, örgüt yapısı yeniden şekillendirilmeli, kişilere gerekli sorumluluklar verilmeli, yenilikçi, yaratıcı ve girişimci çalışmalar için görev dağılımları iyi organize edilmeli, iyi bir iletişim sistemi kurularak katılımcı karar alma mekanizması oluşturulmalıdır (Kurt 2010: 81).

3.8. İnovasyonun Amaçları

Firmaların karmaşık, belirsiz, sürekli değişen ortamlarda başarılı olması için inovasyon bir ihtiyaçtır. Bugün yapılan inovasyonlar firmanın geleceğini garanti altına aldığı gibi bugünün ve geleceğin devamlı başarısı için son derece önemlidir. Günümüzde firmaların küresel rekabet dünyasında başarılı olabilmeleri için yeni teknolojiyi uygulamaları ya da ürün/hizmetlerinde inovasyon yapmaları gerekmektedir (Taşkın 2014: 7).

Firma açısından en temel amaç kâr elde etmek olduğuna göre bunu gerçekleştirebilecek bir araç, sürdürülmesi ve uzun dönem büyüme ve kârlılık sağlaması açısından inovasyon son derece önemlidir. Kimi durumlarda inovasyon, firmaların geleceği adına kırılma noktasını teşkil edebilmektedir. Firmalar bu amaçlarla inovasyon faaliyetlerinde bulunurken müşterileri, firma içi kaynakları,

makine ve teçhizat tedarikçilerini, hammadde, yarı ürün ve parça tedarikçilerini ve fuar ve tanıtımları bilgi kaynağı olarak kullanmakta ve görmektedirler (Yapar 2015: 47).

İnovasyon, firma problemlerine çözüm getirmeyi amaçlar. İnovasyonun 3 temel amacı vardır (Kılıç 2011: 78-79):

i. **Firmanın varlığını sürdürebilmesi:** Firmaların birden fazla ürün ya da hizmet üretiyor olması birden fazla pazarda rekabet etme zorunluluğunu da beraberinde getirir. Özellikle yüksek teknolojiye sahip firmaların oluşturduğu piyasalarda ürün- hayat eğrisinin kısa olmasından dolayı inovasyon ve değişim mecburidir. Bir firma rekabetin olduğu bir ortamda var olabilmek için kendini sürekli yenilemek zorundadır.

ii. **Firmanın pazarda lider konuma gelmesi:** Müşterinin ne istediğini, tam olarak neye ihtiyaç duyduğunu bilen ve bu ihtiyacı karşılayacak inovasyonu piyasaya sunan firmalar lider koltuğuna oturur. Lider olabilmek için firmaların piyasadaki büyük inovasyonları bizzat gerçekleştirmesi gerekir. Böylelikle firmalar rekabet koşullarını tek başına belirler ve piyasayı kendi çıkarları doğrultusunda yönlendirir. Unutulmamalıdır ki oyunu en iyi oynayan kişi, oyunun kurallarını koyandır.

iii. **Kârın arttırılması:** Firmaların başarısını gösteren önemli unsurlardan birisi kârlılıktır. İnovasyon projelerinin belirli bir mali külfeti olduğu düşünülse de inovasyon başarıya ulaştığı taktirde maliyetleri düşürür, üretim sürecini kısaltır, verimlilik ve performansı yükseltir. Dolayısıyla bu gelişmeler firmanın kârlılığına yansıyacaktır. İnovasyon çalışmalarında hemen sonuç almak imkansız olduğu için bu süreçte sabırlı davranmak çok önemlidir. Uzun vadede firmaya büyük faydalar sağlayacak olan inovasyonlar, hem doğrudan hem de dolaylı olarak kârın artmasına ciddi katkılarda bulunacaktır.

Tablo 3.4. İnovasyon Faaliyetlerinin Amaçları

	Ürün İnovasyon	Süreç İnovasyon	Org. İnovasyon	Pazar. İnovasyon
Rekabet, Talep ve Pazarlar				
Üretimden kaldırılan ürünlerin değiştirilmesi	*			
Mal ve hizmet yelpazesinin genişletilmesi	*			
Çevre dostu ürünlerin geliştirilmesi	*			
Pazar payının korunması veya arttırılması	*	*		
Yeni pazarlara giriş	*	*		
Ürünlerin görselliğinin veya teşhirinin artırılması	*			
Müşteri ihtiyaçlarına cevap verme süresinin azaltılması	*	*		
Üretim ve Teslimat				
Mal ve hizmet kalitesinin iyileştirilmesi	*	*	*	
Üretim veya hizmet tedariğinin esnekliğinin iyileştirilmesi	*	*		
Üretim veya hizmet tedariğinin kapasitesinin artırılması	*	*		
Birim işgücü maliyetlerinin düşürülmesi	*	*		
Malzeme ve enerji tüketiminin düşürülmesi	*	*	*	
Ürün tasarım maliyetlerinin düşürülmesi	*	*		
Üretim bekleme sürelerinin düşürülmesi	*	*		
Endüstri teknik standartlarına ulaşılması	*	*	*	
Hizmet tedariğine ilişkin faaliyet maliyetlerinin düşürülmesi	*	*		
Mal ve hizmet tedariği ve/veya teslimat hızının veya verimliliğinin artırılması	*	*		
İşyeri Organizasyonu				
Farklı ticari faaliyetler arasında etkileşim ve iletişimin iyileştirilmesi	*			
Diğer organizasyonlar ile bilgi paylaşımı ve transferinin artırılması	*			
Farklı müşteri taleplerine uyum sağlama yeteneğinin artırılması	*	*		
Müşterilerle daha güçlü ilişkiler geliştirme	*	*		
Çalışma koşullarının iyileştirilmesi	*	*		
Diğer				
Çevresel etkileri azaltmak veya sağlık ve güvenliği iyileştirmek	*	*	*	
Düzenleyici koşulları sağlamak	*	*	*	

Kaynak: Bursa Ticaret ve Sanayi Odası Yayınları, Mayıs 2007:16-18.

Tablo 3.4 ‘e göre inovasyon faaliyetlerinin amaçları; firmaların çevreye ve doğaya zarar vermeden ürünler üretip geliştirmesi, piyasada istikrarının sağlanması

ya da pazar payını artırmak istemesi, en önemli amaçlardan biri olan müşteri ihtiyaçlarına cevap verme süresinin azaltılmasıdır. Burada müşteri ihtiyaçlarına ne kadar kısa zamanda cevap verilirse hem firma rakiplerinin önüne geçer hem de pazarın kaymağını almış olur. Üretim ve teslimat amaçlarına bakıldığında mal ve hizmet kalitesinin iyileştirilmesi müşteri memnuniyeti açısından önemlidir. Ürün tasarım maliyetlerinin düşürülmesi ürünlerin pazara daha uygun bir fiyatla girmesini sağlayacaktır. Üretim veya hizmet tedariğinin kapasitesinin artırılması sonucunda ise firma stok kontrol sistemleri geliştirerek, ürün stoklamada aksaklık yaşamayacak ve ihtiyacı olan mamullere zamanında ulaşabilecektir.

Özetle firmalar yeni ürünler üretmek, teknolojik gelişmelerden faydalanarak ilerleme sağlamak, lisanslar elde etmek, mevcut üretim çizgisini koruyabilmek ve yeni üretim çizgileri elde etmek için inovasyon yapmayı tercih ederler. Fakat bunların ötesinde firmaların en temel amacı karlarını artırmak için inovasyon yapmaktır (Göker 2009: 32).

3.9. İnovasyon Kaynakları

Firmaların inovasyon faaliyetlerinin gerçekleşmesinde inovasyon kaynakları etkilidir. Genel olarak birçok örgüt için ortak olan inovasyon kaynakları şöyledir; müşteriler, üniversiteler, çalışanlar, aracılar ve araştırma kurumlarıdır. İnovasyon kaynakları firma içi ve firma dışı kaynak olarak iki şekilde incelenebilir(Gül 2012: 97).

i. *Firma İçi Kaynaklar*; Firmaların inovatif bir vizyona sahip olması, kârını artırma çabası ve inovatif bir havaya hakim olması inovasyonda firma içi kaynaklar olarak ifade edilir. Aynı zamanda firmaların inovasyon sürecinde karşılaştıkları ihtiyaçlar firma için hem kaynak olarak hem de fırsat olarak değerlendirilir. Örgütlerde çalışanlar ile yönetim arasındaki görüş birliğinin olması, inovatif ve girişimci plan ve stratejilerin uygulanması da çok önemlidir. İşletme içi kaynaklar; beklenmeyen gelişmeler, uyumsuzluklar, mevcut yapının- süreçlerin ihtiyaçlara cevap verememesi sıralanabilir(Kurt 2010: 63).

ii. *Firma Dışı Kaynaklar;* Bu kaynaklar sosyal nedenler ve pazarla ilgili nedenler olmak üzere ikiye ayrılabilir. Sosyal nedenler değişiklik bekleyen tüketicileri tatmin etmek, toplumda itibarlı bir konuma sahip olmak olabilir. Pazarla ilgili nedenler ise, rakiplere üstünlük sağlama isteği, bir ürünün tekeli olma ve pazarda öncü bir firma olarak bulunma isteği sayılabilir(Kurt 2010: 64).

Peter F. Drucker'e göre inovasyon doğaldır ki insan zekasının ürünüdür. Başarılı olan zeka ürünü bu inovasyonlar inovasyon fırsatlarının bilinçli ve amaçlı değerlendirmesi sonucu ortaya çıkmaktadır. Drucker dördü içsel üçü dışsal olmak üzere yedi tane inovasyon kaynağı belirlemiştir (Adıgüzel 2012: 15).

Tablo 3.5. İnovasyon kaynakları

İçsel İnovasyon Kaynakları	• Beklenmeyen Gelişmeler • Uyumsuzluklar • Süreç Gereği • Pazar Yapısındaki ve Endüstrideki Değişmeler
Dışsal İnovasyon Kaynakları	• Demografik Değişimler • Algısal Değişmeler • Yeni Bilgi

Kaynak: Birsel Sabuncu, " KOBİ'lerde Yenilik ve Engellerinin Tespitine Yönelik Bir Araştırma: Denizli Örneği", Pamukkale Üniversitesi Honaz Meslek Yüksek Okulu İşletme Araştırmaları Dergisi, 6/1 Denizli, 2014:105- 106

i. *Beklenmeyen Gelişmeler:* Beklenmeyen gelişmeler başarı ya da başarısızlık şeklinde ortaya çıktığı gibi bu iki durum inovasyona elverişli verimli kaynaklar oluşturabilir. Beklenmeyen başarılı gelişmeler firmalara potansiyel inovasyon alanı oluştururken, başarısız gelişmeler ilerleyen zamanlarda başarılı inovasyonlar için kaynak veya fırsat oluşturabilir. Örneğin Ford, özenle hazırlanmış olan otomobili Edsel'i General Motors'la rekabet etmesini sağlayacak eksiksiz bir ürün hattı kazandırmak amacıyla planlamıştır. Ancak iyi bir pazar araştırmasına, planlamaya ve tasarıma rağmen bu yeni model başarısızlıkla sonuçlanmıştır. Bunun üzerine Ford, GM'nin ve diğer otomobil üreticilerinin otomobil tasarımını ve pazarlamasını dayandırdıkları temel varsayımlara ters bir şeyler döndüğünün farkına vararak, pazar dilimlerinin

müşterinin gelir grubuna göre değil "yaşam tarzı" na göre belirlendiğinin görmüştür. Böylelikle Ford, sektörün lideri haline gelen ve firmaya belirli bir kişilik kazandıran Mustang'ı üretmiştir (Kanber 2010: 25).

ii. *Uyuşmazlıklar*: Uyumsuzluk, mevcut olanla olması gereken veya olduğu düşünülen ile asıl gerçeklikle arasında meydana gelen farktır. Nedenini anlamayabilir ya da hesaba katmayabiliriz. Meydana gelen uyumsuzluk aslında firmalar için bir inovasyon fırsatıdır. Sürece önemli etki yapar ve hatalar sonucunda oluşur. Farkına varılan hatalar firmalar için inovasyon fırsatını doğurur (Durna 2002: 48).

iii. *Demografik Değişimler:* Demografi, dünyada veya bir ülkede bulunan nüfusun durumunu, dinamik özelliklerini ve yapısını inceler. Aynı zamanda nüfusun coğrafyası veya nüfus bilim olarak da tanımlanmaktadır. Demografi, mevcut nüfusun yaş, cinsiyet, evlilik durumu gibi çeşitli sosyal ve ekonomik yönleri incelerken ülke ve bölgelere göre nüfus dağılımını ve doğum, ölüm, göç hareketi gibi gelişmeleri de inceler. Demografik değişimler de belli bir bölge veya pazardaki nüfusu, yaş profilini, işsizlik durumunu, eğitim durumunu ve gelir vs. gelişmeleri, değişimleri konu alır (Göker 2009: 49).

iv. *Yeni Bilgi:* İnovatif fikirlerin birçok kaynağı bulunmasına rağmen radikal inovasyonların bir kısmı yeni bilgi sayesinde üretilmiştir. İnovatif ürünlere yeni bilginin aktarılması için bu bilgilerin toplanması ve ticari olarak güvenilir ürünlere dönüştürülüp geliştirilmesi gerekmektedir. Örneğin, bilgisayar teknolojisinin kullanılabilir hale gelmesi elli yıl, uzaya uydu gönderilmesi yüzyıllar gerektiren bir bilgi birikimi sonucunda gerçekleştirilmiştir. Ortaya çıkan bir buluş her ne kadar güçlü olsa da radikal inovasyonların ticarileştirilmesi uzun bir süreci kapsar (Haykır Hobikoğlu 2009: 136).

v. *Süreç Gereklilikleri:* İnovasyon sürecinde oluşan zayıf bir halka etrafındaki kişilerce göze batıyorsa zayıf halkayı düzeltmek kişi ya da firmalar için bir fırsat yaratır. Eğer kullanılmakta olan süreç ortaya çıkan ihtiyaçlara cevap veremiyorsa veya değiştirilmesi gerekiyorsa bu durumun inovasyonu getirme ihtimali yüksek olacaktır. Diğer inovasyon kaynakları iç ve dış çevredeki olayla ilişkili olurken süreç gereklilikleri süreç gereği yapılmış bir işle başlar

ve duruma odaklanmaktan çok göreve odaklanır. Bu kaynakta önceden mevcut olan bir süreç daha iyi bir hale getirilebilir, zayıf bağlantılar güçlendirilebilir ve elde edilen yeni bilgiler çerçevesinde eski süreç yeniden tasarlanabilir. Süreç gerekliliklerinin temel olduğu inovasyonlarda, örgütteki herkes daima ihtiyacın varlığından haberdar olmalıdır (Göker 2009: 48).

vi. *Algılamadaki Değişiklikler:* Bireyler içinde bulunduğu ortamı nasıl algılarlarsa eylem ve inançları o yönde şekillenir. Mesela müzik, televizyon, spor ve sosyal medya insanların algılarını değiştirerek yaşam tarzlarını etkileyebilmektedir. İnovasyon gerçekleştirmek isteyen firmalar veya kişiler bu algı değişikliklerini farkedip tüketicilere uygun mal veya hizmet üretirse inovasyon için bir kaynak yaratmış olur. Günümüzde sağlık bilincinin artması, doğum kontrolü ve çevresel konular üzerine artan kamuoyu ilgisi birçok ürün ve hizmet inovasyonuna neden olmuştur (Kanber 2010: 27).

vii. *Pazar Yapısındaki ve Endüstrideki Değişimler:* Küreselleşmeyle birlikte dünyanın ekonomik, kültürel, politik ve coğrafi haritası yeni baştan çizilmektedir. İnovasyon küreselleşmenin ortaya çıkardığı benzerliği aşıp yok olmamak için neredeyse tek direnme aracı olmuştur. Günümüz ekonomisinde inovasyon sürekli tartışılan ve üzerinde anlaşma sağlanan tek konudur. İnovasyon ekonomik ve toplumsal fayda yaratma açısından sürdürülebilir büyümenin tek yolu olarak görülmektedir. İnovasyon kültürünü benimsemeyen firmalar ise ayakta kalmama riskini üzerinde barındırmaktadır (Göker 2009: 48).

Her firma inovasyon gerçekleştirmede ve teknoloji bulmada kendi teknik sınırları içerisinde davranamaz. Çünkü firmalar inovasyon yaparken bulunduğu ülke içindeki diğer firmaları, devletin bu alanda kurduğu kamu kuruluşlarını, laboratuvarları, üniversiteleri veya diğer ülkelerin kamu ve özel kuruluşlarını dış kaynak olarak kullanarak buralarda gerçekleştirilen inovasyonlardan büyük ölçüde faydalanmaktadır (Göktaş 2009: 82).

3.10. İnovasyon Türleri

İnovasyon, firmanın farklı düzeylerinde ortaya çıkmaktadır ve yapılan her farklı inovasyon firmayı etkilemektedir. Firmalar inovasyonu hizmet, süreç, iş modelleri, ürün ve kanallar gibi çeşitli yollardan deneyerek, rakipleri saf dışı

bırakmak, uzun dönemli büyüme sağlamak, pazara egemen olmak ve yaşamlarını sürdürebilmek için karmaşık ve değişken çevrelerde inovasyonu gerçekleştirirler (Kılıç 2013: 57).

Literatürde inovasyonun sınıflandırılması konusunda kesin bir görüş birliği yoktur. Yazarlar tarafından önerilen bu inovasyon türlerinin ortak özelliği; içerdiği farklılığın büyüklüğüne, içeriğine ve inovasyonu gerçekleştirenlere göre yapılmış olmasıdır(Kaplan 2010: 9). Ayrıca çalışmada inovasyonun diğer sınıflandırmalarına da değinilecektir.

Tablo 3.6. İnovasyonun Sınıflandırılması

Biemans'a (1992:12) göre inovasyon türleri(İçeriğe Göre İnovasyon Türleri	**Biemans'a (1992:12) göre inovasyon türleri (İçerdiği Farklılığın Büyüklüğün Göre İnovasyon Türleri)**	**Moore,a (2004) göre inovasyon türleri**	**Troot'a (2002) göre inovasyon türleri**
Ürün inovasyonu	Kademeli(Artımsal) inovasyon	Düzen bozucu stratejik inovasyon	Ürün inovasyonu
Süreç inovasyonu	Teknik inovasyon	Uygulama inovasyonu	Süreç inovasyonu
Örgütsel inovasyon	Uygulama inovasyonu	Yeni ürün inovasyonu	Hizmet inovasyonu
İnsan inovasyonu	Radikal inovasyon	Süreç inovasyonu	Örgütsel inovasyon
		Deneyim inovasyonu	Yönetim inovasyonu
		Pazarlama inovasyonu	İş modeli inovasyonu
		Yapısal inovasyon	Pazarlama inovasyonu

Kaynak: Akt. Hüseyin Kaplan, "İşletmelerin İnovasyon Yapma Nedenleri İle Sahip Oldukları İnovasyon Çıktıları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi", İstanbul Üniversitesi S.B.E. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2010: 9-10.

Bu sınıflandırmanın temelini Schumpeter'in analizleri oluşturmaktadır. Schumpeter sınıflandırma yaparken inovasyonları bir taraftan ortaya çıktıkları alana göre ayırırken, diğer taraftan da ekonomik gelişme teorisindeki yaratıcı yıkım kavramını açıklamak için inovasyonu radikal ve tedrici olarak da sınıflandırmıştır. OECD tarafından yayımlanmış olan "Oslo El Kitabı (Oslo Manuel)" inovasyonun ortaya çıktığı alana göre yapılan sınıflandırmanın temelini oluşturmaktadır (Tuncel 2011: 71-72). Bu dokümana göre inovasyon ürün, süreç, pazarlama ve örgütsel inovasyondan oluşmaktadır.

3.10.1. Ürün İnovasyonu

Bir mal veya hizmetin yeni veya özellikleri ya da kullanım amaçları açısından önemli ölçüde iyileştirilerek veya geliştirilerek pazara sunulmasıdır. Bu, yerleşik yazılımda, teknik özelliklerde, parçalarda ve malzemelerde, kullanım kolaylığında veya diğer işlevsel özelliklerde önemli ölçüde geliştirmeleri ya da iyileştirmeleri kapsar (MÜSİAD 2012: 55).Ürün kavramı hem bir malı hem de hizmeti içerebilir. Ürün inovasyonu, yeni teknoloji ve bilgilerden yararlanabilir veya var olan teknoloji ve bilgilerin kombinasyonuna ve yeni kullanımlarına dayanarak oluşturulabilir. Aynı zamanda ürün/hizmet inovasyonu yeni mal ve hizmetlerin tanıtımını içerirken hem de var olan mal ve hizmetlerin kullanıcı ve işlevsel özelliklerinde önemli iyileştirmeler yapar (Ertürk 2011: 273-274).

İnovasyon etkinliği, inovasyonun başarı düzeyini gösterirken, inovasyon verimliliği ise bu başarıyı elde etmeye çalışırken gösterilen çabayı ifade eder. Ürün inovasyonu, teknik tasarım, üretim, Ar-Ge, yönetim ve yeni/gelişmiş ürünün pazarlanmasına yönelik olup yeni bilginin başarılı bir şekilde kullanımını içermektedir (Kılıç 2013: 63).

Ürün inovasyonunun firmalar açısından kısa ve uzun dönemde etkisi vardır. Kısa dönemdeki etkisi, maliyetleri karşılama ve yüksek kar elde etme imkanı sunmasıdır. Uzun dönemdeki etkisi ise firmanın ürün inovasyonu sayesinde hızlı teknolojik gelişmelerin yaşandığı ekonomik ortamda teknolojiye uyum sağlayabilecek ve piyasadaki varlığını devam ettirebilecek olmasıdır (Akgemci, Güleş 2010: 140).

Ürün inovasyonuna bazı örnekler şunlardır;

- İnternet bankacılığı, internet üzerinden müşterilere ürün bilgileri ve çeşitli destek işlevleri gibi farklı ve yeni hizmetlerin ücretsiz olarak verilmesi
- Cep telefonlarından televizyon izleme, internete girme, görüntülü konuşma vs.
- Otomobillerdeki ısıtmalı deri koltuk veya masaj yapan koltuk, mesafe uyarı sistemleri, otomatik çalışan far ve silecekler
- Su geçirmeyen kumaşlar
- 7/24 bankamatiklerden para çekme imkanı

- Kablosuz internet ağı ile cep telefonu, tablet, bilgisayar vs. bağlanma
- UV ışınlarından, lekelerden hatta bakterilerden koruma özelliğine sahip olan Sabancı Holding bünyesindeki Advansa'nın geliştirdiği Colmax elyafından geliştirilmiş bir tür kumaştır. Bu kumaş teri dışarı atarak hızlı kurumayı da sağladığı gibi serin tutma, rahatlık ve yumuşaklık gibi özelliklere sahiptir (Gümüş vd. 2014: 33).

Ürünlerde gerçekleştirilen bu gibi inovasyonlar temel amacı kar olan firmaların piyasada varlıklarını devam ettirmesini sağlamasının yanı sıra kendilerini sürekli yenileme fırsatı da yaratır.

3.10.2. Süreç İnovasyonu

Üretim ve dağıtım maliyetlerinin azaltılmasına yönelik olarak yeni veya önemli ölçüde değiştirilmiş olan bir üretim sürecinin, bir üretim veya dağıtım yönteminin uygulanmasıdır. Burada amaç dağıtım ve üretim maliyetlerini düşürmek, kaliteyi arttırmaktır (Toraman vd. 2009: 103).

Firmalarda süreç inovasyonu çalışmaları aşağıdaki gibi yapılır (Ülgen, Mirze 2013: 428);

- Firmada var olan işlerin, faaliyetlerin ve süreçlerin dökümü yapılır.
- Müşteriler için faaliyetler ve süreçlerin değer yaratma durumları analizi edilerek birbirine tekrarlayan, katma değer yaratmayan kısımlar elimine edilir.
- Daha sonra müşteriler için değer yaratan iş ve faaliyetler yeniden belirlenir.
- Belirlenen faaliyetler ve işler değeri yükseltebilecek şekilde gruplandırılır ve müşteri beklentilerini ve tatminini göz önünde bulundurarak düzenlemesi yapılır. Değer oluşturmayan süreçler tekrardan gözden geçirilir. Sürece uygun firma yapısı belirlenir. Bu işlemler sürekli olarak gerçekleştirilir

Süreç inovasyonuna örnek olarak:

- Toyota tarafından 1950'lerde gerçekleştirilen " Tam Zamanında Üretim" sistemi
- Daha önce banka şubesine giderek yaptığımız işlemi bugün aynı işlemi internetten kendimizin gerçekleştirmesi.

- Elle paketlenen ürünlerin şimdi otomatik ambalajlama makineleriyle yapılması
- Ürünü organik yöntemlerle üretmek verilebilir.

3.10.3. Pazarlama İnovasyonu

Mevcut veya yeni ürünün konumlandırılması, ürünün tasarımı veya ambalajlanması, ürünün promosyon tekniklerinde veya fiyatlandırılmasında yapılabilecek önemli değişiklikler içeren yeni bir pazarlama yönteminin gerçekleştirilmesidir (Ertürk 2014: 90).

Pazarlama inovasyonunun keşfetme, geliştirme ve dağıtım olmak üzere üç aşaması vardır. İlk aşama, hedef kitlenin sorunları doğru bir şekilde belirlenmesi ve onlara neler önerileceğinin tespit edilmesidir. İkinci aşama olan geliştirme aşamasında ise tespit edilen sorunları giderecek çözüm ve aletlerin geliştirilmesidir. Son aşamada ise kısa süreli olmaya dağıtımın her zaman devam ettirilmesinin sağlanmasıdır (Gümüş vd. 2014: 40).

Pazarlama inovasyonunu gerçekleştirecek olan kişiler, sektörlerinde meydana gelen çevresel değişimlere kendilerini adapte ettikleri taktirde ürün/ hizmetlerine pazarda yer bulmakta zorlanmazlar. Bu kişiler aynı zamanda inovasyonun ve yaratıcılığın kendilerine sağlayacağı dönüşü süzgeçten geçirerek sabırla beklerler (Ayyıldız 2012: 22).

Pazarlama inovasyonuna bazı örnekler;

- İnternetten ve Tv'lerden satışların gerçekleştirilmesi
- Süper marketlerin indirim kartı uygulamasına gitmesi
- Ürünlerin al benisi yüksek, çekici ve çarpıcı bir ambalajlamayla satışa sunulması
- TV'lerde sanal reklam uygulaması sayılabilir.

3.10.4. Organizasyonel İnovasyon

Firmaların iş uygulamalarında işyeri organizasyonu veya dış ilişkilerinde yeni bir organizasyonel yöntemin uygulanmasıdır. Bu inovasyon da çoğunlukla maddi ve beşeri kaynaklar optimal bir şekilde bir araya getirilir ve bu doğrultuda yeni ve farklı

yapılanmalar oluşturulur. Organizasyonel inovasyonlar, stratejik kararlara ve üst yönetime dayansa da Damanpour (1984)'un da belirttiği gibi ilgili paydaşların katkı ve desteğini de gerektirir. Bu nedenle katılımcı yönetsel anlayış var olmalıdır (Akt. Ersan 2011: 29).

İnovasyon, firmaların sadece ürün veya hizmetlerini geliştirip ya da farklılaştırmasıyla yapılmamaktadır. Aynı zamanda firmanın rekabet avantajını yakalayıp koruması için iş yapış yöntemlerini ve çalışma esaslarını geliştirmesi, farklılaştırması ve yenilemesi gerekir. Örneğin 1990'larda Japon firması tarafından geliştirilen "sürekli iyileştirme" yöntemini bir firmanın kullanmaya başlaması organizasyonel inovasyondur. Bu yönteme göre firmadaki tüm çalışanlar yaptıkları işle ilgili süreçleri iyileştirme konusunda söz sahibidirler. Önerilen iyileştirme fikirleri yönetim tarafından değerlendirilerek uygun bulunanlar uygulamaya konulur. Bu yöntem başta Japon firmaları olmak üzere lider pek çok firma düşük maliyet, yüksek kaliteyle sürekli büyüyüp istihdam yaratarak ülke ekonomilerine büyük faydalar sağlamışlardır (http://www.gelisenbeyin.net/inovasyon-cesitleri.html Erişim Tarihi: 11.08.2016).

3.10.5. İnovasyonların Diğer Sınıflandırılmaları

İnovasyonlar sadece işlevsel olarak değil aynı zamanda gerçekleştirdikleri inovasyonların boyutları açısından da sınıflandırılır. Bu sebeple inovasyonlar farklı kriterlere göre farklı sınıflamalara ve ölçümlere tabii tutulmaktadır.

3.10.5.1 Radikal ve Artımsal İnovasyon

Radikal inovasyonlar yoğun araştırma ve geliştirme çabaları sonucu ortaya çıkan ve genellikle büyük maliyetlere katlanılarak müşteri veya endüstri için tamamen yeni olan inovasyonu kapsar. Bu sebeple radikal inovasyonlar firmanın iş süreçlerinde değişikliğe neden olabilen gelişmelerdir (Akgemci, Güleş 2010: 142).

Artımsal inovasyon ise süreç verimliliğini artırmak ve müşteri taleplerini karşılamak amacıyla var olan teknolojideki küçük değişimleri içerir. Aşama aşama yapılan bir dizi iyileştirme, geliştirme ve yeniden yapılandırma faaliyetlerini içeren bir çalışma sonucu ortaya çıkar. Yeni kurulan firmalar radikal inovasyondan ziyade

artımsal inovasyonu tercih ederler. Sebebi örgütsel sınırlılıklar içinde gerçekleştirilmesinin kolay olmasıdır (Coşkun 2013: 42).

Tablo 3.7. Artımsal ve Radikal İnovasyon

	Artımsal	Radikal
Prosedür	Resmileşme, Merkeziyetçi,Sistematik	Merkezi Olmayan, Esnek Yapılaşma
Yapı	Fonksiyonel, Etkinlik Yönelimli	Risk Almaya Teşvik, Bilgi Topluluğu
İnsan	Olgun, Yüksek Kontrol	Teknik, Sorgulayan, Keşfetmeye Yönelmiş, Genç ve Girişimci
Organizasyonun Karakterleri	Olgun, Durgun, Takım Çalışmasına Yönelim, Verimliliğe Yönelim	Girişimci, Keşfetmeye Odaklı, İşbirliğine Dayalı
Odak Noktası	Maliyet Azaltma,	Yeni Metotlar ve Teknikler, Yeni Fikirler, Yaratıcılık
Üretim ve Teknolojiler	Mevcut	Yeni
Yönetim	İdareci	Keşfedici

Kaynak: Tuğba Kurt " Örgüt Kültürünün Yenilikçilik (İnovasyon) Performansı Üzerindeki Etkileri: Kayseri İmalat Sektöründe Uygulama", Erciyes Üniversitesi, S.B.E. İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Kayseri, 2010: 70.

Tamamen yeni ve yüksek oranda risk içermesi radikal inovasyonların en büyük özelliğidir. Bu inovasyon türü tamamen yeni ürün ve süreçler geliştirilir ve genellikle örgüt üyelerinin normatif inanç ve değer sistemlerinde değişim meydana getirir (Durna 2002: 71).

Örneğin, telsiz ve kablosuz telefonlar ilk kez satışa sunulduğunda ortaya çıkan durum köklü radikal olarak ifade edilir. Fakat günümüzde teknolojinin hızla ilerlemesinden dolayı cep telefonu sektöründe ve modellerinde yapılan değişiklikler artımsal inovasyon olarak kabul edilir. Ayrıca üründe yapılan inovasyon bir önceki yapılan ürünün performansını artırmak amaçlı ise burada müşterinin inovasyon için ekstra para ödemeye gönüllü olup olmayacağını da hesaba katmak gerekir. Mesela bir otomobildeki yüksekliği ayarlanan ve kışın ısıtan araç koltuğunu yenileyip yerine bacak ve sırt masajı yapabilen yeni bir koltuk monte edildiğinde müşterinin yapılan bu yeniliğe para verip vermeyeceği de göz önünde bulundurulmalıdır (Kurt 2010: 70-71).

3.10.5.2 Toplumsal İnovasyon

Toplumsal inovasyon toplumun bütün kesimlerine yatay düzeyde fayda yaratabilecek inovasyon, değişiklik ve iyileştirme faaliyetlerinin geliştirilmesi ve uygulanmasıdır. Örneğin Brezilya'da kamusal bütçenin toplumun tüm kesimlerine adil dağılımının sağlanması için oluşturulan Katılımcı Bütçe Uygulaması, Nobel ödüllü olan Prof. Dr. Muhammed Yunus'un dar gelirli ve engelli insanların kredi, banka, sigorta gibi imkanlara ulaşmalarını sağlamak amacıyla kurmuş olduğu Grameen Bank ve Mikrokredi Projesi ve Fatih Projesi sayılabilir (Arslan 2014: 19).

Toplumsal inovasyon, diğer inovasyon türleriyle bir arada düşünülmelidir. Çünkü sosyal sistemin ürün, süreç, hizmet inovasyonu olmadan organizasyonel ve pazarlama inovasyonu yapılmadan gelişmesi mümkün değildir. Çünkü toplumsal inovasyon yetersiz olursa diğer inovasyon faaliyetleri toplumsal ve ekonomik gelişmeye yeterli ölçüde katkıda bulunamayabilir. Bu sebeple inovasyon ürün veya hizmet şeklinde ortaya çıkabileceği gibi bu ürün ve hizmetlerin üretiliş ve sunuluş süreci olarak toplumsal faydayı sağlayacak ve artıracak şekilde kendini gösterecektir (Uzkurt 2008: 43-44).

Günümüz inovatif firmaları hem kendileri için hem de toplum için getirisi yüksek ve sürdürülebilir olan değişim ortaklığı oluşturmak için toplumsal sorumluluk kavramından toplumsal inovasyona doğru geçiş süreci başlatmışlardır. Özel sektörün bu yöneliminin temelinde yatan ana sebep toplumsal sorunların ekonomik sorunlara zemin hazırladığının farkına varılmış olması ayrıca inovasyon için talep oluşturan toplumun en başından işin içine dahil edilmesiyle pazar payının arttırılmaya çalışılması olarak kendini göstermektedir (Kaplan 2010: 19).

3.10.5.3 Yönetim İnovasyonu

Yönetim inovasyonu yönetimsel süreç, örgüt yapısı ve insan kaynaklarına ilişkin olarak örgütün çalışma faaliyetleri alanlarında inovasyon yapmasıdır (Uzkurt 2008, s:43). Burada amaç rasyonalizasyonu ve optimizasyonu sağlamak ve örgütün tüm fonksiyonlarının gelişmesini sağlamaktır (Göztepe 2009: 35).

Yönetim inovasyonunun ana bileşenleri şunlardır (Soylu, Öztürk Göl 2010: 121-122);

- Yönetim inovasyonunun temelinde cesaret ve tutkulu olmak vardır.
- İnovasyonu herkesin işi haline getirebilmek,
- Yönetim sistemlerini personellerinin yetenekleri doğrultusunda kullanmayı isteklendirecek şekilde yaratmak ve herkesin en iyiyi ortaya çıkardığı bir şirket oluşturmak,
- Yaratıcı düşünmeyi engelleyen yönetimsel dogmaları ortadan kaldıran bir süreç oluşturmak,
- Yeni fikirlerin ortaya çıkarılabileceği yeni yönetim ilkeleri meydana getirmek,
- Etkin yönetim uygulamasına sahip kuruluşların tecrübelerinden yararlanmak,
- İnovasyon odaklı çalışan, sistematik inovasyon yaklaşımını benimseyen bir örgüt yapısı oluşturmak.

3.10.5.4. Stratejik İnovasyon

Stratejik inovasyon, oyunun kuralları ile rekabetin doğasını değiştirerek iş modellerinin yeniden yapılandırılması ile pazarın tekrar şekillendirilmesidir. İnovasyon stratejisi ise yeni ürün ya da hizmetlerin stratejik misyonunu tanımlayan ve yeni fikirlerin geçmesi gereken filtreler serisini sağlayan kriterler bütünüdür. İnovasyon stratejisi yeni ürün veya hizmet ile ilgili finansal amaç ve büyüme alanlarından oluşur. Hem bir inovasyon planlama dokümanı hem de insanların bu çabaya girişmeden önce inovasyonu neden yaptıklarını düşündüren bir rehberdir (Ecevit Satı, Işık 2011: 546).

3.10.5.5 İş Modeli İnovasyonu

İş modeli inovasyonu Donald ve Carol (2003) iş modeli inovasyonunu , bir firmanın performansını, elde bulunan seçenekler içerisinden firmaya en iyi yararı sağlayarak artıran, iş modelindeki başarılı değişimler olarak tanımlamaktadırlar. İş modeli, ticarette nasıl para kazanılacağının senaryosudur. İş modeli inovasyonu ise her ticari işin altında yatan en temel değer zinciri üzerinde geliştirilecek farklılıkların ve inovasyonların hikâyesidir. Bu değer zinciri iki ana bölümden oluşur. İlk bölüm tasarım, hammadde tedariği, imalat gibi aşamaları içerir. Diğer bölüm ise müşteri

bulmak, onlara ulaşmak, satışı gerçekleştirmek, ürünü dağıtmak ve teslim etmek gibi etkinlikleri içerir (Akt. Kaplan 2010: 14).

Baykal (2007)'a göre "İş modeli inovasyonu, değer yakalamada, işin yapılış şeklini değiştirmeyi kapsar". Örneğin yemeksepeti. com isimli firma daha önceden düşünülmemiş bir tasarım gerçekleştirmiş ve bu hizmetle ilgili olarak ürünün tanıtılması, müşterinin bulunması, ürünün sipariş edilmesi, ürünün teslim edilmesi ve paranın tahsil edilmesi konularının tümüne sahip olan bir tasarım ile çok başarılı olmuştur. İş modeli inovasyonuna başka bir örnek ise geçmişte emek- yoğun atölyelerde tek tek imal edilen arabaların 20. yüzyılın ikinci yarısından itibaren Henry Ford'un üretim hattı kavramını otomobil endüstrisine uygulaması ve standartlaşmaya yönelmesiyle yeni bir iş modeline geçilmesi verilebilir (Akt. Kurdoğlu 2012: 27).

3.10.5.6 Deneyim İnovasyonu

Göker (2009)'e göre "Deneyim inovasyonu bütünsel bir çalışma olmak yani ürün veya hizmet sunumunun tüm aşamalarını kapsamak zorundadır. Tüketim zinciri halkalarının sadece bir tanesinde yapılacak olan muhteşem bir iyileşme ve olağanüstü bir deneyim, diğer bir halkadaki olumsuz bir deneyimin gölgesi altında kalma riskine sahiptir. Bu risk ancak ve ancak bütünsel bir yaklaşımla bertaraf edilebilir. Ayrıca firmayı farklılaştıran tek bir yaratıcı buluşun taklit edilebilme şansı yüksek olmakla birlikte, bütünsel bir bakışla tasarlanmış farklılaşmaları rekabetin kolay kolay taklit etmesi mümkün değildir" (Akt. Küsbeci 2013: 42).

Müşterilerin var olan ürün veya hizmetleri kullanma deneyimlerini keyifli hale getiren inovasyonlardır. Örneğin; alışveriş merkezlerinde özellikle elektronik bölümlerdeki bir çok ürünlerin satın alınmadan test edilmeye açık olması, bir çok bankanın şubelerinin içinin dizaynının kafeterya şeklinde oluşturularak müşterilere farklı ortam seçeneği sunulması veya kargo şirketlerinin teslim edilen ürünlerin internet üzerinden nerede olduğunu izleme imkanı veren bir sistem kullanması müşterilere olumlu bir deneyim yaşattığı gibi kişi kendini özel hissetmekte ve ürünle kendisi arasında bir aidiyet duygusu oluşturmaktadır (Kurdoğlu 2012: 24).

3.11. İnovasyon Stratejileri

İnovasyon yapan firmalar inovasyon stratejilerini belirlerken kurumsal yapılarının hedefleri ve yapılabilirlik derecelerine uygun olan stratejiyi uygulamalıdırlar. Stratejinin avantaj ve dezavantajları yöneticiler tarafından ortaya çıkarılarak inovasyon stratejisinin uygun olup olmadığına karar verilmesi gerekir. İzlenilen süreç ve çıktı kontrol altında tutularak ortaya çıkan teknolojinin ürüne dönüştürülüp uygulama alanı bulması ve konu hakkında geniş bilgi ve uzmanlık içermesi gerekmektedir. Stratejinin sürekli geliştirilerek bir sonraki teknolojik ihtiyaca uyarlanabilir olması gerekir. Strateji sonrası gerçekleştirilen inovasyon, ilk üreticiye pazarda ilk olma, bilinçli tüketiciye sahip olma, büyük bir kar elde etme, marka bilinirliğini elde tutma ve pazarda büyük rekabet avantajı sağlama gibi ayrıcalıklar sağlar (Haykır Hobikoğlu 2009: 151-152).

İnovasyon stratejisi bir firmanın toplam kurumsal stratejisinin bir parçası durumundadır ve firmanın inovasyona hangi alanlarda ve zamanlarda ihtiyaç duyduğu bu stratejiler arasındaki ilişkiyi belirler (Karamehmet 2012: 4).

Bir kurum içerisindeki stratejiyi Johnson ve Scholes (1999) 3 ana alanda sınıflandırmaktadır (Akt. Karamehmet 2012: 4).

i. *Stratejik Analiz:* Stratejik analiz, kurum içerisindeki varlıkların, yetkinlik ve yeteneklerin, faaliyet gösterilen ortamın ve kurumun amaç ve beklentilerinin analiz edilmesidir.
ii. *Stratejik Seçim:* Kurumun kendi aktiviteleri ile ilgili yapmış oldukları seçimlerdir. Stratejik seçim, faaliyet gösterilen iş alanı, rekabet durumu, pazar ve firmanın çeşitli birimleri ile ilgili vurguyu içerir.
iii. *Stratejik Uygulama:* Stratejik uygulama örgütsel ve yönetimsel süreçler ile tüm kaynakların bir araya getirilmesidir.

Firmalar strateji seçerken içinde bulundukları pazar koşullarını, organizasyon yapısını, personellerinin durumunu ve firmanın mali yapısını göz önünde bulundurarak stratejilerden birini seçip uygular.

Tablo 3. 8. İnovasyon Stratejileri

İNOVASYON STRATEJİLERİ	**AÇIKLAMALAR**
Saldırgan İnovasyon Stratejileri	Bu stratejinin amacı, yeni bir ürün veya üretim sürecini rakip firmalardan önce geliştirerek pazara sunmak ve pazarın kaymağını almaktır. Saldırgan inovasyon stratejisini gerçekleştirmesi için firmanın dünya çapında bilim ve teknoloji sistemi ile ilişkide bulunması ve güçlü bir Ar-Ge'ye dayanması, sağlanan teknik imkan ve fırsatlardan hızla yararlanmayı bilmesi gerekir (Örücü vd. 2011: 63).
Savunmacı İnovasyon Stratejileri	Savunmacı inovasyon stratejisinde, firma teknolojik inovasyon yapma yerine var olan bir teknolojiyi daha ileriye götürüp ondan tam anlamıyla faydalanması söz konusudur. Burada Ar-Ge'nin olmadığı söylenemez. Saldırgan stratejide olduğu gibi yoğun bir araştırma olabilir. Aralarındaki farklılık yapılan inovasyonun niteliği ve zamanlamasındadır. Savunmacı inovasyonlar pazarın kaymağını alma beklentisi içerisinde olmasalar da teknolojik değişim dalgasının gerisinde de kalmak istemezler. İlk inovasyon gerçekleştirildiğinde ortaya çıkabilecek yüksek maliyetlerin altına girmek istemeyebilir ve pazarın yeni yapılanma sürecinden faydalanmayı düşünebilirler (Zerenler vd. 2007: 663).
Taklitçi Strateji	Bu stratejiyi izleyen firmalar genelde inovasyonları belirli mesafeden izleyerek var olan teknoloji ve bilgileri kullanmaya çalışırlar. Patent ile koruma altına alınmış olan inovasyonlar da sürenin dolmasının beklenmesi taklitçi inovasyon stratejisinin bir sonucudur. Bu durumda firma herhangi bir lisans ücreti ödemek durumunda kalmamış olur. Bu tür firmalar yeni pazarlar bulduklarında taklit ettikleri inovasyonlardan daha fazla kar elde etmiş olurlar. Çünkü genel gideri düşük olup maliyet avantajına sahip olurlar. Böylelikle ürünü daha ucuz olarak piyasaya sunarlar. Ayrıca teknik bilgi gereksinimi ve üretim becerisi bu tür organizasyonlar için de gereklidir(Ersan 2013: 136).
Bağımlı Strateji	Bu strateji hemen hemen lider konumdaki firmaların yan sanayisi olarak hareket ederler. Bu firmalar küçük firma oldukları için esnek davranmakla birlikte bulundukları pazarın ve müşterilerin özelliklerini iyi bildiklerinden ayakta kalabilmektedirler. Bu durum bağlanılan firma açısından da avantajdır. Çünkü pazarı iyi bilen ve maliyetleri düşük olan bir firma ile çalışınca fazla zaman ve maliyet harcamadan kar elde edebilirler(Bezci 2015: 12).
Farklılaştırma Stratejisi	Farklılaştırma stratejisi, yalnızca üründe farklılaştırma yapılması anlamına gelmez. Aynı zamanda firmanın hizmet tasarımı ve marka imajıyla ilişkili olarak müşteri hizmetleri, dağıtım, teknoloji ve Ar-Ge faaliyetleri ile sektörde bulunan diğer firmalardan daha farklı yönler ortaya çıkarabilmeyi de ifade etmektedir(Dinçer 2010: 71)

Kaynak: İlgili tablo araştırmacı tarafından oluşturulmuştur.

Müşterilerin ve pazarın talep ve ihtiyaçları doğrultusunda inovasyon stratejisi hazırlanmalıdır. İnovasyon stratejisi "farklılaşmayı" sağlayacak hamlelerden oluşmalıdır. Bu hamleleri yapabilmek için ihtiyaç duyulan faaliyetlerde strateji açıkça anlatılmalıdır. Bir firmanın bütün birimleri inovasyon stratejisinin uygulanmasından sorumludur. Bu sebeple, stratejinin ilgili birimler arasında sinerji yaratmayı hedefleyerek tasarlanması gerekir. İnovasyon stratejisi, rekabet savaşında bir saldırı kararı gibidir. Yapılan her hamle yeni bir inovasyon faaliyeti için fırsat oluşturur. Bu sebeple, inovasyon stratejisinin pazardaki iş hedefleri ve firma ihtiyaçları, organizasyonel yetenek ve yetkinliklerdeki değişime paralel olarak değişmesi gerekmektedir (Karamehmet 2012: 5).

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

FİRMA PERFORMANSI

4.1. Firma Performans Kavramı

Performans, çeşitli yöntemlerle belirli bir zamanda standart hale getirilmiş amaçların gerçekleştirilme durumlarının analiz edilmesi olarak tanımlanabilir. Buradaki hedefler gerçekçi, atak, şirket ve personel açısından pazar ve insan kaynağının kapasitesinin altında olabilir. Faaliyet sonlandıktan sonra elde edilen ürünlerin ise daha önceden belirlenen amaçlara benzerliği örneğin, ürün rakamlarının amaçlanandan daha az eşit ya da daha fazla olması durumları ise faaliyet performansı olarak düşünülebilir. Kısaca performans, önceden belirlenen amaçlara ulaşılıp ulaşılmadığının nitel veya nicel yöntemlerle belirlenmesidir. Performans başarının devamlı hale getirilmesidir (Başar 2016: 45).

Performans sisteminin amacı, bir taraftan kurumun vizyonu çerçevesinde amaçlarını belirlemesi ve bu amaçların personelin katkılarıyla gerçekleşmesinin sağlanmasıyken; diğer taraftan da belirlenen amaçlara ulaşırken, personelin katılımlarının sistemli, adil ve ölçülebilir bir sistemle değerlendirilmesi ve güdüleyici bir çalışma ortamı oluşturarak bireysel gelişimin desteklenmesidir (Şen, Bolat 2015: 154).

Bu sistemler günümüzde, geleneksel ve geleneksel olmayan performans ölçüm sistemleri şeklinde tanımlanmaya başlamıştır. Geleneksel sistemlerde kullanılan finansal ölçütler yetersiz olmaya başlamıştır. Direkt makine ve iş gücü kullanımı gibi performans ölçütleri, kurumlarda, devamlı gelişimin ve firmanın hedeflerinin göz ardı edilebilmesine ve kısa vadeli sonuçlar üzerine yoğunlaşılmasına neden olabilmektedir (Altındağ 2011: 68).

Firmaların hedeflerine ulaşma noktasında önemli bir yeri olan performans ve performansın ölçülmesinde performans ölçüm kriterlerinin tespit edilmesi ve bu kriterlerin hedeflerin gerçekleştirilmesi için bir takım özellikleri bulundurması gerekir (Vatansever 2010: 148-149).

Atkinson (1997)'un bankacılık sektörüne yönelik yapmış olduğu çalışmasında performans kriterlerinde bulunması gereken özellikleri şu şekilde sıralamıştır (Akt. Vatansever 2010: 148-149);

- Performans kriteri bağımsız olarak ölçülebilmelidir.
- Ölçümde kullanılan ölçüler anlamlı ve anlaşılır olmalıdır.
- Ölçüler şirketin amaçlarıyla tutarlı olmalıdır.
- Ölçüler şirketin rekabet durumlarıyla tutarlı olmalıdır.
- Ölçüm yöntemleri tutarlı ve güvenilir olmalıdır.
- Performans ölçüleri yeri geldiği zaman yeniden değerlendirilmeli ve değiştirilebilmelidir.
- Ölçüler tüm insanlar açısından kendi paylarını sağlama noktasında yeniden gözden geçirilmeli ve onaylanmalıdır.

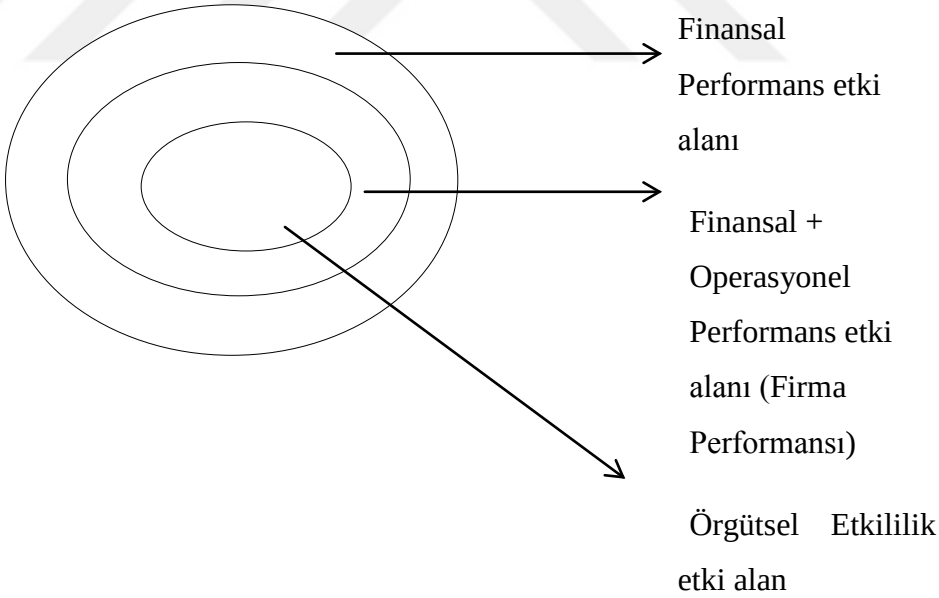
Performans sisteminde esas hedef firma yönünden; kar elde etmek, müşteri memnuniyeti ve rekabet gücünü arttırmak; yöneticiler yönünden yönetim başarısını elde etmek; hisse senedi sahipleri bakımından ise servetlerini en fazlalaştırmak olarak sıralanabilmektedir. Tüm bu değerlendirme ile birlikte bakıldığında ve firmalar açısından değerlendirildiğinde performans, planlanan hedeflere ve belirlenen standartlara ulaşılıp ulaşılamadığının nitel veya nicel yöntemlerle değerlendirilmesi işlemi olarak açıklanabilmektedir. Dolayısıyla performans kavramı firmalar açısından gerçekleştirebilme, çalışan açısından işe yarar sağlama, yöneticiler açısından kalite ve hisse senedi sahipleri açısından ise değer katılabilme olarak düşünülmektedir (Sayman 2012: 119-120).

Bir firmada yöneticilerin ve iş görenlerin başarı düzeylerinin hesaplanması, başarısızlık nedenlerinin açığa çıkarılması, firmaların ileriki dönemlerde başarısının artırılması açısından önem taşır. Firmaya yönelik performans geliştirilmesi için öncelikli olarak firmanın mevcut durumu, güçlü ve zayıf yönleri belirlenmeli ve mevcut durum ortaya konmalıdır. Daha sonrasında ulaşılabilecek düzey belirlenmeli, üçüncü durumda ne elde edildiği üzerinde durularak performans geliştirme imkânları ele alınmalıdır. Son aşamada ise firma ile ilgili uzun dönemde var olan iç ve dış kısıtların ortadan kaldırıldığı düşünülerek mevcut duruma göre firma davranışları değerlendirilmeli, nerede olunması gerektiği sorusuna cevap bulunmaya

çalışılmalıdır. Temelde sağlanan bu dört aşama ile firma performansı daha iyi analiz edilebilmektedir. Firmalar, firma içi bilgilere ek olarak küresel iş dünyası ve faaliyet alanlarıyla ilgili hem finans hem de finans dışı çevresel faktörleri özenle çözümleme yaptıkları müddetçe firma kararlılığı artacak ve böylece firmalar varlıklarını devam ettirebileceklerdir (Aslan 2014: 46-47).

Globalleşme ve birlikte getirdiği rekabetin, ürün ve hizmet çeşitliliği ile tüketici beklentilerini ve standardının da ötesine geçtiği günümüz dünyasında, firmaların performanslarını raporlayabilirliği, karşılaştırılabilirliği ve kontrol edebilirliği giderek daha fazla önem kazanmıştır. Firma performansı Lebas ve Euske(2002)' nin tanımı ile "ileriye dönük etkili ve verimli bir firma işleyişi için yöneticileri mevcut durumda uygun aksiyonları gerçekleştirmeye iten gerekli süreçler bütünü" olarak ifade edilebilir (Akt. Topuz Eker 2013: 53).

Venkatraman ve Ramanujam (1986), firma performansının finansal, finansal ile operasyonel ve örgütsel etkililik olmak üzere üç temel etki alanını kapsadığından (domain) söz etmektedirler (Akt. Topuz Eker 2013: 53).



Şekil 4.1. Firma Performansının Etki Alanı

Kaynak: Didem Topuz Eker, "Sürdürülebilir Rekabet Avantajı Ve Pazar Odaklılık: Pazar Odaklılık Firma Performansı İlişkisinde İçsel Pazarlamanın Rolü", Marmara

Üniversitesi S.B.E. İşletme Anabilim Dalı Üretim Yönetimi Ve Pazarlama Bilim Dalı, Doktora Tezi, İstanbul, 2013: 53.

Önceki dönemlerde firma performansı genel olarak sadece finans (nicel) ölçütlerine bakılarak belirlenmekteydi. Fakat, örgütlerin giderek daha fazla karmaşık yapıya sahip olması ve artan rekabet baskısı, son dönemlerde firma performansını değerlendirmede tek ölçüt sayılarak kullanılan finansal ölçümlerin beraberinde finansal olmayan (nitel) ölçütlerin de dikkate alınması gerekliliğini beraberinde getirmiştir. Günümüz şartlarında araştırmalarda farklı olgularla firma performansı arasında ilişkiler ortaya konulmaya çalışılırken hem nicel, hem de nitel performans ölçütleri birlikte kullanılabilmektedir (Eren vd. 2013: 4877).

Elitaş ve Ağca(2008:346) bu ölçütlerden bazılarını; maliyetler, verimlilik, büyüme, müşteri memnuniyeti, saygınlık ve çalışma yaşamının kalitesi olarak belirlemişlerdir. Demirgil (2008: 87-96) ise firma performansını ölçmede kârlılık, pazar payındaki ve mal/hizmet kalitesindeki artış, inovasyon, girişimcilik özellikleri, yönetim yapısı, insan sermayesi, istihdam artışı, dışa açılma, çevre faktörleri, stratejik tercihler ve endüstri yapısı gibi göstergelerin kullanılabileceğini belirtmiştir (Akt. Erdem vd. 2013: 75). Araştırmacılar, şekil 4.1' de görülebilen etki alanlarından 'finansal performans' ve 'firma performansının' en fazla kullanılan ölçütler olduğunun üzerinde durmaktadırlar (Topuz Eker 2013: 53).

4.2. Firma Performansının Boyutları

Hızlı değişim ve gelişim içinde olan günümüz dünyasında küresel rekabet koşulları, firma performanslarını farklı yönlerden ve ayrıntılı şekilde ele alma zorunluluğunu da beraberinde getirir. Bu performans değerlendirmesi yapılırken yalnızca finans performansının ölçülmesi yeterli olmayıp, finansal olmayan performans ölçümlerinin de ele alınması gereklidir. Bu gereklilik performans ölçümünün firmanın stratejik kararlarını etkileyecek olması nedeniyle olmaktadır (Şen, Bolat 2015: 155).

Ekonomik ve örgütsel olarak iki temel görüşe dayanan firma performansının, literatürde farklı sınıflandırıldıkları yer almaktadır. Firma performansının boyutlarıyla ilgili literatür özeti Tablo 4.1.de verilmiştir.

Tablo 4.1. Firma Performansı Literatür Özeti

Yazar(lar)	**Performans Boyutları**
Lieberson and O'Connor (1972)	- Satışlar, - Net Gelir, - Kâr Marjı.
Dess and Robinson (1984	- Yatırım Kârlılığı, - Satışlardaki Büyüme.
Filippini, Forza and Vinelli (1998)	Satışların Kârlılığı, - Sermaye Kârlılığı, - Kalite, - Zaman.
Kueng (2000)	- Finansal Boyut, - Müşterilerle İlgili Boyut, - Çalışanlarla İlgili Boyut, - Toplumsal Boyut, - İnovasyon Boyutu.
Hudson, Smart and Bourne (2001	- Kalite, - Zaman, - Esneklik, - Finans, - Müşteri Tatmini, - İnsan Kaynakları.
Morgan and Strong (2003)	- Pazar Payı, - Müşteri Tatmini, - Rekabetçi Konum, - Müşteriyi Elde Tutma, - Satış Artışı, - Yatırım Kârlılığı.
Wiklund and Shepherd (2003)	- Satıştaki Büyüme, - Gelirdeki Büyüme, - İşgören Sayısındaki Artış, - Net Kâr, - İnovasyon, - Adaptasyon Yeteneği, - Kalite, - Ürün Çeşitliliği, - Müşteri Tatmini.
Lai (2003); Lai and Cheng (2005)	- Çalışan Motivasyonu, - Pazar Performansı, - Verimlilik Performansı, - Toplumsal Etki.
Robinson, Anumba, Carrillo et al., (2005)	- Finansal Boyut, - Çalışanlarla İlgili Boyut, -Müşterilerle İlgili Boyut, - Toplumsal Boyut, - Süreçler ve Ürün Boyutu.
Zerenler ve İraz (2006	- Müşteri Tatmini, - Kapasite Artışı, - Verimlilik, - Satış Artışı, - Maliyetlerin Azalması, - Kârlılığın Artması, - Etkinlik, - Çalışanların Üretkenliğinin Artması, - Sosyal Sorumluluk.
Pinho (2008)	- Satışların Kârlılığı, - Yatırım Kârlılığı, - Pazar Payı, - Müşteri Sadakati, - Verimlilik, - Çalışma Hayatının Kalitesi.

Kaynak: Durdu Mehmet Biçkes, "Örgütsel Öğrenme, İnovasyon ve Firma Performansı Arasındaki İlişkiler: İnovasyonun Aracılık Etkisine Yönelik Büyük Ölçekli İşletmelerde Bir Araştırma", Erciyes Üniversitesi S.B.E. İşletme Anabilim Dalı Yönetim Ve Organizasyon Bilim Dalı, Doktora Tezi, Kayseri, 2011: 137.

Hofer (1983) firma performansı ile ilgili çalışmada durumsal yönün göz önünde bulundurulması gerektiğinden bahsetmiştir. Firma performansı birçok farklı karar, faaliyet ve girişimle oluştuğu ve farklı alanlardaki araştırmalarla farklı sorulara yanıt aradığı için çok yönlü olmalı ve ölçümü de firmanın elinde olan performans

boyutlarını ortaya koymaya yardımcı olmalıdır. (Akt. Karabağ 2008: 24). Bu çalışma firma performansını çok boyutlu olarak ele almaktadır.

4.2.1. Piyasa Performansı

Firmaların faaliyette bulundukları pazar bölümlerine sağladıkları uyumun ideal duruma makul ölçüde yaklaşması ya da ideal durumdan önemli sayılacak derecede uzaklaşmaması piyasa performansı olarak ifade edilebilir. Hızlı bir şekilde değişen müşteri ihtiyaçlarına cevap verme, piyasadaki tehdit unsurlarına karşı tedbir alabilme, müşteri memnuniyeti oluşturma, pazar payı ve yeni müşteri kazanma gibi değişkenlerle ölçülebilir (Biçkes 2011: 139). Elde edilen performans sonucuyla firma, kuruluş amacını ne oranda gerçekleştirdiğini görürken, düşük performans firmanın başarı oranının yükseltilmesi için doğru kararlar almasını sağlar.

4.2.2. Rekabet Performansı

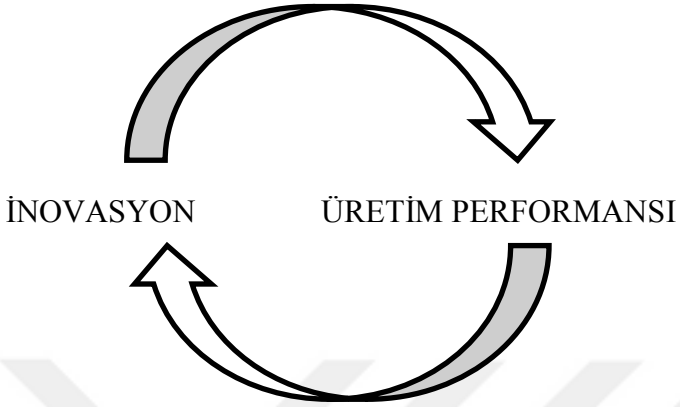
Porter'a (1980, 1985) göre firmaların rekabet avantajlarını çevrelerine karşı oluşturdukları stratejik davranışlar belirlemektedir. Firmalar düşük maliyet ve farklılaştırma olmak üzere iki ayrı stratejik davranışla rekabet avantajı elde ederler. Temel rekabet avantajı, piyasada geniş alan kaplamalarına veya pazarın bir bölümüne odaklanarak maliyet liderliği veya farklılaşma sağlamalarına ya da piyasanın tamamına hitap ederek rekabet etmelerine olanak sağlar. Sonuç olarak rekabet stratejileri, firmanın performansı için önemli bir gösterge oluşturur (Akt. Karabağ 2008: 29).

Ürün/hizmetlerin en düşük maliyetlerle gerçekleştirildiği, yatırım yapabilme gücü ve kapasitesinin yüksek olduğu, piyasadaki kalite ve standartlara uygun ürünlerin üretildiği, üretim zamanına önem veren, yüksek teknoloji ve Ar-Ge'ye sahip firmaların rekabet performansının yüksek olması kaçınılmazdır.

4.2.3. Üretim Performansı

Üretim sürecinin başarısını üretim performansı nicel ve nitel olarak belirleyebilir. Üretim performansını ölçmedeki temel amaç, sürecin o anki durumunu analiz ederek, geçmiş dönemlerle ya da sektör ortalamasına göre karşılaştırma yapmak ve geliştirilebilir bölümleri belirlemektir. Sanayi firmalarında rekabetçiliğin firma varlığı ve gelişimini yapabilmesi, üretim performansının düzenlenme ve

iyileştirilmesi ile aynı doğrultudadır. Bu yüzden performans yönetimi birincil olarak üretim performansı üzerinde durmalıdır (Biçkes 2011: 139-140). İnovasyon ile üretim performansı arasındaki ilişki organizasyon bazında aşağıdaki şekilde gösterilebilir.



Şekil 4.2. İnovasyon İle Üretim Performansı Arasındaki İlişki

Kaynak: Çağla Yavuz, "İşletmelerde İnovasyon (Yenilikçilik) Stratejileri ve Örgütsel Performans İlişkisinin Çanakkale Seramik A.Ş. İşletmesi Örneğinde Boylam Analizi Yöntemiyle İncelenmesine Dönük Bir Araştırma", Çanakkale On Sekiz Mart Üniversitesi, S.B.E. İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi Çanakkale, 2010: 71.

Şekil 4. 2' ye göre Buna göre, inovasyonlar üretim performansını direkt ve pozitif olarak etkilemekle birlikte, üretim performansının inovasyonlar üzerindeki etkisinin dolaylı olduğu öne sürülebilir (Yavuz 2010: 71). Firmalar ürün/hizmetlerini en düşük maliyette ve yüksek kalitede gerçekleştirilmesini sağlayarak üretim performansını en üst düzeye çıkarabilirler.

Sonuç olarak bir organizasyonda yapılan (her tip organizasyon dahil olarak) inovasyonlar, üretim performansına doğrudan veya dolaylı katkı sağlarlar. Bunun yanında firmanın en doğrudan işlevi olan üretimin, diğer yapılanlara göre inovatif faaliyetlerden fazla pay alması yadırganmamalıdır (Yavuz 2010: 71).

4.2.4. Finansal Performans

Bir firmanın finansal performansı, finans durumundaki değişimlere ilişkin ölçme verileri veya yönetim kararlarından kaynaklı finansal veriler ile bu kararların organizasyon üyeleri tarafından uygulama derecesiyle ifade edilir. Belirlenmiş bu

ölçümler ve uygulamalar, elde edilen çıktıları olumlu ya da olumsuz olarak gösterir. Şu durumda finansal performans, bir organizasyonun belirli dönem veya dönemlere özgü finansal durumuna ilişkin ölçümlerin hareketliliğini gösterir. Bu hareketlilikler, planlanmış finans durumuyla var olan finans durumu arasındaki farkı merkeze alır ve bu amaçla yönetim kararlarının gerçekleşme düzeyi veya derecesini de ön plana alır. Firmanın finans boyutunda amaçladığı hedefe ulaşma derecesi, onun finans açısından başarılı veya başarısız olarak etkilenmesine neden olur (Yavuz 2010: 62).

Finans kıstaslarına ait verilerin kaynakları ilk veya ikincil yollardan sağlanabilmektedir. Birincil finansal veriler anket veya mülakat yoluyla çalışanların veya yöneticilerin kişisel görüşlerine dayanması bakımından öznel sonuçlar doğmasına yol açabilir. Bunun yanında firma çalışanlarından istenen rasyoların gizli tutulma isteği ile elde edilmesi de gerçekleşmeyebilir. Finansal kıstasların ikincil kaynaklardan elde edilmesinin en büyük sakıncası vergi mevzuatları ve borsa değerleri bakımından yüksek ve düşük rasyolarla karşılaşılabilme ihtimalidir. İkincil verilerin bir diğer önemli kısıtı ise borsaya uyum sağlamamış birçok küçük ve orta büyük firmanın bu verileri net olarak hesaplayamaması veya bu rasyoların gerçekten uzak olmasıdır. Bunun yanında, borsaya açılmış firmaların verileri halka açık durumdayken birçok küçük veya orta ölçekli firmalara ait ikincil verilere ulaşmak zor hatta imkânsız durumdadır (Bulut 2007: 43).

Firmaların performanslarını belirlemede finansal performans ölçüt olarak tek başına yeterli olmayıp diğer performans çeşitlerini de birlikte ele alarak çok boyutlu olarak değerlendirmeleri gereklidir.

Otley (2004: 3-4), finansal performans ölçümlerinin önemini üç fonksiyonlu şekilde şöyle açıklamıştır (Akt. Yavuz 2010: 63);

- Finansal performans ölçümleri, finans yönetiminin araçlarıdır. Firmanın amaçlarını daha yaygın destekleyebilmek ve finans işlevini etkili ve verimli yönetmek için yeterli on çalışma yapılması ve finans kaynaklarının kullanılması ile ilgilidir.
- Finans performansının yüksek olması firmanın birincil ve önemli amacıdır. Burada kar, aktiflerin karlılığı veya ekonomik katma değer gibi performans ölçümleri, organizasyon amaçlarının başarısını belirtmek için kullanılır.

- Finans performans ölçümleri, motivasyon ve organizasyon içi kontrol için kullanılan bir düzenektir. Burada finans bilgisinin, finans bakımında girdi ve çıktıları kodlayıp işlevsel operasyonlarla yönetilmesi sonucunda, organizasyonun özel bölümlerini açığa çıkarır.

4.2.5. Pazarlama Performansı

Örgütün pazarlama işlevinin bir sonucu olarak pazarlama performansı, firmanın pazar payı, satış hacmi, maliyet, müşteri memnuniyeti gibi konularda başarısını da ifade eder. Yalnızca sahip olunan ürünlere bağlı başarıyı değil, pazara yeni sürülen ürünlerden beklene satış, kar, yatırım getirisi, pazar payı büyümesi gibi hedeflere ne derece yaklaşıldığı ve bu yaklaşmadaki başarı oranını da gösterir (Şen, Bolat 2015: 155).

Pazarlama performansını artırmanın en önemli yolu müşteri beklentilerinin tam olarak karşılanmasıdır. Ürünlerinde farklılık yaratan ve pazarda bir adım öne çıkmalarını sağlayacak ürün inovasyonu hamleleri, tüketicilerin ihtiyaçlarının tatmin edilmesi oranında pazar payına yansıyacaktır.

Porter (1980) herhangi bir pazarda rekabet avantajı elde edebilmek için firmaların müşteri taleplerini rakiplerden daha düşük fiyat ile karşılanması gerektiği veya müşterilerin gözünde ürün ve hizmetlerin rakiplerden farklılaşması üzerinde durmuştur. Düşük maliyet ile farklılaştırma stratejilerini birlikte uygulayabilen firmalar böylece üstün rekabet avantajı sağlamış olacaklardır. Bu nedenle sektördeki rakiplerine göre bazı pazarlama kriterlerinin başarıya ulaşma derecesi o firmanın pazarlama performansını gösterecektir. Dikkat edilmesi gereken olası pazarlama performansı kriterleri toplam müşteri memnuniyeti ve sadakati, müşteriyi anlama ve tanıma derecesi, reklam ve satış aracılığıyla müşteri iletişimi, etkin ve düşük maliyetli dağıtım uygulamaları, etkili ve esnek fiyat belirleme, toplam satış artışı ve pazar payı değişimidir (Akt. Bulut 2007: 44-45).

4.3. İnovasyon - Firma Performansı İlişkisi

Lundwall ve Nielsen (1999), teknolojik inovasyonlar ve yoğun rekabet işlemleri performansları etkileyen faktörleri iyi analiz etmeye zorlarken Ar-Ge kapasitesi gibi güçlü bilgi temeline sahip olmak başarılı inovasyonu da beraberinde

getirir. Fitzgerald ve arkadaşları (1994:329) inovasyon - mevcut ya da gelecek pazar ihtiyaçlarının karşılanması için fikirlerin ve bilgilerin uygulanması- tanımından yola çıkarak inovasyon yeteneğini, firmanın, müşterilerin gelecek ihtiyaçlarının karşılamaya yönelik ürün geliştirme yetenekleri şeklinde tanımlamaktadır. İnovasyon yeteneği, firma başarısı ve uzun dönem performansı için önemli rol göstermektedir (Akt. Özşahin vd. 2005: 146).

Firmaların rekabetlerinin güçlenmesi durumunda sürekliliğini devam ettirmek amacıyla firma performansını sağlamak istemesi günümüzde önemli bir yer arz etmektedir. Firmalar işlerliklerini sürdürürken inovatif uygulamaları ve bu uygulamaların firmalarına gösterdiği olumlu etkileri de dikkate almalıdırlar (Küçük, Kocaman 2014: 40).

Firma performansını artıran en önemli girişimlerden biri de inovasyon olarak görülmektedir. İnovasyonun örgütsel büyüme ve karlılığı arttırıcı sinerjik sonuçları vardır. Bunun yanında firmalar inovasyonlar ile rekabet gücünü ve performansını artırabilir. Daha etkili üretim süreçleri geliştirmek maliyetleri uygunlaştırabilir. Yeni ürünler yaratmak veya henüz varlığını devam ettiren ürünlerin kalitesini artırmak firmanın pazar payını ve satışlarını olumlu yönde değiştirebilir (Eren vd. 2013: 4879).

Firma üzerinde yapılan değişiklikler ve inovasyonlar firmanın sürdürülebilir ekonomik gelişimine, pazar payı ve beraberinde karlılığının artmasına katkıda bulunabilir. Firma için yapılan inovasyonlar, karşılaşılan problemlere çözüm üretilmesi, çevre değişiklikleri sonucunda ortaya çıkan fırsatları değerlendirme ve olası tehditlerden koruma aracı olarak kullanılabilir. Bu bağlamda inovasyonlar çevresel değişikliklere uyum sağlayarak firmanın devamlılığına ve ayakta kalmasına yardımcı olabilir (Küçük, Kocaman 2014: 38).

İnovasyon- performans ilişkisini dikkate alan çalışmalarda, inovasyonların firma performansını artırdığı, böylece rekabette avantaj sağladığı görüşü güçlenmiştir. İnovasyonlar (ürün, süreç, pazarlama, organizasyonel) göstergeleriyle ölçülebilecek firmanın performansına doğrudan etki eder ve firma performansını bazı açılardan geliştirebilirler. Baldwin (1996)'in çalışmasının da gösterdiği üzere, inovatif firmalar, inovatif olmayanlara göre; pazarlama, finans, üretim ve insan

kaynakları gibi çeşitli konularda daha etkili olabilmektedirler. Bu bağlamda, inovasyonların firmaların yalnızca finansal göstergeleri değil, finansal getirilerini de etkileyen yenilikçilik, pazarlama ve üretim yetkinliklerini de etkilediği söylenebilir (Akt. Yavuz 2010: 66).

BEŞİNCİ BÖLÜM

KOBİ'LERDE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ, İNOVASYON VE FİRMA PERFORMANSI İLİŞKİSİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Bu bölümde, daha önceki bölümlerde literatür temelli olarak ele alınan örgüt kültürü, inovasyon ve firma performansı kavramları bir saha araştırması ile uygulamalı olarak incelenmeye çalışılmıştır.

5.1. Değişkenler Arasındaki İlişkiler ve Literatür Taraması

5.1.1. Örgüt Kültürü ile İnovasyon Arasındaki İlişki ve Literatür Taraması

Sürekli değişen pazar koşulları nedeniyle günümüzde firmaların varlıklarını sürdürebilmesi ve pazarda avantaj yaratabilmesi her geçen daha da zorlaşmaktadır. Özellikle iletişim ve teknoloji alanındaki gelişmeler sayesinde bilginin yayılımının hızlanması rekabet düzeyi daha da artmasına neden olmuş, bu durum firmaları yeni arayışlara zorlamıştır. Firmaların değişken bu ortamda var olabilmeleri ve rekabet avantajı yaratabilmeleri, rakiplerine oranla inovasyon yapabilmelerine dolayısıyla inovasyona yönelmelerini kaçınılmaz hale getirmiştir. İnovasyon temelinde rekabet boyutunu barındırmaktayken bu durum inovasyon yapan firmalar adına lehine üstünlük oluştururken, bunun dışında kalan firmalar açısından da ciddi olumsuz sonuçlar doğurmaktadır (Zalluhoğlu vd. 2015: 212).

Örgüt kültürü, misyon ve vizyon, müşteri odaklılığı, amaçlara ulaşma yollarını, yönetim sürecini, çalışanların ihtiyaç ve amaçlarını, örgütsel imajı, bireyler arası ilişkileri ve liderliği içerisinde barındıran bir yapıdır. Örgüt kültürü kapsadığı bu boyutlar arasında sıkı ilişkinin olması örgütün yaratıcılığı ve inovasyonu üzerinde etkili olması kaçınılmazdır. Bu açıdan örgütsel kültür bir taraftan örgüt çalışanlarının davranışlarına zemin oluştururken diğer taraftan geliştirilecek stratejiler için belirleyici bir rol oynamaktadır (Uzkurt 2008: 137-138).

Tushman ve O'Reilly (2003)'e göre örgütsel kültür, firmanın başarısında kritik bir faktör olup inovasyonun temelini oluşturur. Örgütsel kültür, genel olarak inovasyonu iki şekilde etkileyebilir. İlki; örgütlerde toplumsallaşma sürecinde,

bireysel öğrenmenin davranışlara yansımasında ve etkinliklere dönüşmesinde etki yaratabilmesi şeklinde olup, ikincisi örgütün yapısı, politikasını, yönetim anlayışını ve prosedürlerini yansıtan temel inançlar, değerler ve varsayımlar gibi kültürel boyutlar aracılığıyla gerçekleşir. Bu boyutlar firmadaki yaratıcılıkta direkt etkilidir. Mesela; yeni fikirlerin gelişmesini takip etmek için kaynak desteği sağlamak. Bu şekilde bireyler firmalarda nasıl hareket etmeleri gerektiğini ve değerli şeyleri dikkate almaları gerektiğini anlamaya başlarlar (Akt. Akgün 2010: 44).

Örgütsel kültür, başka firmalar tarafından kopyalanmasının zorluğu sebebiyle firmalara rekabetçilik avantajı sağlar. Örgüt kültürünün gücü, firma çalışanlarının inançlarının ve varsayımlarının homojen olmasına bağlıdır. Bir firmadaki örgütsel kültür, inovasyonu destekleyecek veya engelleyecek unsurlara sahiptir. Örgüt kültürünün örgütler için ortaya koyduğu kimlik, hedeflere ulaşmak için gerekli olan örgütsel unsurları bir arada tutar. Bu durum üyeler üzerinde yeterince etkili ve güçlü bir örgüt kültürü, örgütsel amaçların anlaşılıp benimsenmesini ve bunlara yönelik bütünleşik çabaların gösterilmesini kolaylaştırır. Bu kimlik örgüt üyeleri üzerinde, yazılı kurallardan veya üstlerin otoritesinden daha da etkili olabilir. Örneğin; uyumlu bir ortam çalışanların morali ve verimliliği üzerinde her zaman olumlu etki yapar (Uzkurt, Şen 2012: 33).

Aynı zamanda firmaların inovasyonu destekleyen örgüt kültürü oluştururken veya var olan örgüt kültürlerini güçlendirmek istediklerinde, firmadaki inovasyon eğilimine, çalışanlar arasında güven bağı oluşturulmasına ve çalışanların güçlendirilmesine önem vermeleri gerekmektedir. Çünkü bir firmadaki çalışanlar eğitimde güçlendirilirse ve bu konuda onlara örgüt desteği verilip yaratıcılığa teşvik edilirse firmada güven bağının yüksek düzeyde oluşabileceği söylenebilir. Bu güven bağı, güçlendirme ve esnekliğin yaratıcılığı olumlu yönde etkileyeceği ve inovasyonu destekleyen örgüt kültürüne olumlu etki yapabileceği söylenebilir (Akgün 2010: 111). Firmaların inovatif bir örgüt kültürüne sahip olmaları gerekmektedir. Çünkü bu kültüre sahip olan firmalar inovatif fikirlerin üretilmesinde, benimsenmesinde, inovasyonun çalışanlar tarafından başarılı bir şekilde uygulanmasında ve bu sürecin sürdürülebilir bir hale getirilmesinde önemli bir zemin oluşturur (Akgün 2010: 45).

İnovatif davranış ortamının karakteristiği olan örgüt kültürü için bazı araştırmacılar inovatif örgütlerin güçlü kültürleri meydana getirdiğini iddia ederken, bazıları da güçlü kültürlerin inovasyonun tetikleyicisi olduğunu öne sürmektedir. Yine bazı araştırmacılara göre, paylaşılan değerlerin egemen olduğu bir kültür, inovasyonun ve yaratıcılığın yerleşmesine ve etkinleşmesine katkı sağlamaktadır. Genel olarak vurgulanan nokta ise, inovatif davranışların denenmesinde ve geliştirilmesinde örgütsel kültür son derece önemlidir. Higgins ve McAllaster(2002) inovatif kültür için firma sisteminin değişimine neden olacak örgüt kültürünün gerekliliğine vurgu yapmakta, Lau ve arkadaşları(2003) ise, örgütsel kültürün değişimin farklı alanlarda çalışanların paylaşılan değer ve tutumlarında değişime neden olduğunu belirtmektedirler (Akt. Çalışkan 2013: 95).

Yapılan araştırmalarda örgüt kültürü ve inovasyon arasında pozitif bir ilişkinin var olduğu öne sürülmektedir. Bu bağlamda örgüt kültürü genel olarak inovasyonu destekleyen bir kavram olarak kabul edilmektedir. Bu alandaki yazında bir firmanın örgüt kültürü ve inovasyon arasındaki ilişkiyi iyi bir biçimde anlatan birçok çalışma mevcut olup aşağıdaki tabloda özetlenmiştir (Turunç, Özkan 2015: 345).

Tablo 5. 1. Örgüt Kültürü Ve İnovasyon İle İlgili Literatür Taraması

Yazar adı- Yılı	**Çalışma sonucu**
Çalışkan (2013)	Ankara'da faaliyet gösteren savunma sektörü çalışanları üzerinde yapılan çalışmada iç odaklı kültür türü olan grup kültürü ile hiyerarşik kültürün de inovatif davranış üzerindeki etkileri incelenmiş, Bu örgüt kültür türlerinin de çalışanların inovatif davranış ile ilişki içerisinde olduğu ve inovatif davranışı anlamlı olarak attırdığı belirlenmiştir.
Özkan ve Turunç (2015)	Araştırma alanı olarak Türk Savunma Sanayi sektörünün seçildiği ve çalışmanın amacının örgüt kültürü ve yenilikçilik ilişkisini belirlemek ve bu ilişkide rekabet şiddetinin düzenleyici etkisinin araştırıldığı çalışma neticesinde örgüt kültürünün inovasyon üzerinde etkili olduğu sonucuna varılmıştır.
Yazar adı- Yılı	**Çalışma sonucu**

Aksay (2011)	Tellis, Prabhu ve Chandy'nin (2009) 17 ülkede 759 kamu firması üzerinde yapmış oldukları çalışmada inovasyonu harekete geçiren en önemli faktörün örgüt kültürü olduğu belirlenmiştir. Benzer şekilde Panuwatwanich ve diğ. (2008) gerçekleştirdikleri çalışmada, örgüt kültürünün inovasyon çıktıları üzerinde pozitif yönlü, anlamlı ve çok kuvvetli etkisinin olduğu belirlemişlerdir. Alegre ve Chiva (2008) İspanya ve İtalya'da seramik üretimi sektöründe gerçekleştirdikleri araştırmada; örgütsel öğrenme kültürünün inovasyon performansı üzerindeki etkisini belirlemeye çalışmışlardır. Örgütsel öğrenmenin alt boyutu olarak ele aldıkları katılımcılık ile örgütsel öğrenme kültürü arasında pozitif ve anlamlı bir bağlantı bulunmuş, aynı şekilde örgütsel öğrenme kültürünün inovasyon performansını pozitif yönde ve anlamlı etkilediği tespit edilmiştir (Akt. Aksay 2011: 161).
Uzkurt ve Şen (2012)	Araştırma, gelişime açık bir pazar potansiyeli taşıyan ve pazarlama inovasyonlarının yoğun olarak uygulandığı bir sektör olan gazlı içecek sektöründe 223 kişinin katılımıyla gerçeklemiştir. Değerlendirme sonucunda örgüt kültürünün örgütsel inovasyon üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır.
Aksel (2010)	Araştırmanın amacı inovasyonu destekleyen örgüt kültürünün belirleyicilerini ortaya koyma ve inovasyonu destekleyen örgüt kültürü ile inovasyon arasındaki ilişkiyi ölçmek olan bu çalışma İstanbul'da bulunan KOSGEB ve TEKMER' lerden destek alan 142 firmaya uygulanmış ve sonuç olarak inovsayonu destekleyen örgüt kültürünün belirleyicileri ile ürün ve süreç inovasyonları arasında anlamlı bir ilişki ortaya çıkmıştır.
Karaçizmeli Güzeler ve Özhan Dedeoğlu (2016)	Çalışma, üniversitelerde inovasyon ekosisteminin geliştirilmesinde örgüt iklimi, örgüt kültürü ve örgüt yapısının inovatif davranış üzerindeki etkisi olup Ege Üniversitesi'nde iki fakülte üzerinde 121 katılımcıyla yapılan alan araştırmasına dayalı bir pilot araştırmadır. Araştırmanın neticesinde bir organizasyon olarak Ege Üniversitesi'nin inovasyonu destekleyici bir örgütsel yapı, örgüt iklimi ve örgüt kültürüne sahip olduğu görülmüştür.
Yiğit (2014)	Çalışmanın amacını inovasyon ile kültür arasındaki ilişkiyi oluşturmaktadır. Buna göre inovasyon kültürünün örgütsel öğrenme, katılımcı karar verme, risk alabilme, belirsizliği kabul etme, müşteri odaklılık, bağımsızlık, takım ve grup çalışması, başarısızlıktan ders alma, örgütsel güven gibi çeşitli özellikler taşımakta olduğu tespit edilmiştir (Yiğit 2014: 1).
Kurt (2010)	Bu çalışmada Kayseri ilinde Organize Sanayi Bölgesinde faaliyet gösteren 109 imalat işletmesinde örgüt kültürünün inovasyon performansı üzerindeki etkileri incelenmiş ve bu iki değişken arasında pozitif yönde ve yüksek düzeyde kuvvetli bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir.

Kaynak: İlgili yazın taranarak araştırmacı tarafından oluşturulmuştur.

Yazar Adı- Yılı	Çalışma sonucu
Hurley (1995)	Bu çalışmada 10 farklı firmanın grup kültürünün inovasyon ilişkisi incelenmiş ve grup yenilikçiliği ile inovasyon arasında pozitif yönde bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Grup yenilikçiliğini en fazla etkileyen kültür özelliklerinin kariyer gelişimi ve karar verme olduğu sonucuna ulaşılmıştır.
Hurley ve Hult (1998)	Çalışmanın amacını örgütsel özellikler ile inovasyon kapasitesi arasındaki ilişki oluşturmaktadır. Araştırma Amerika'da 10 farklı örgütte 9648 çalışan kişi ile gerçekleştirilmiştir. Çalışma sonucunda katılımcı karar verme, güç paylaşımı, destek ve işbirliği ile öğrenme ve gelişmenin, grup kültürü ile ilişkisi anlamlı, katılımcı karar verme ve öğrenme ve gelişmenin inovasyon kapasitesi ile pozitif yönde ve anlamlı bir ilişki içinde oldukları tespit edilmiştir.
Sarros ark. (2008)	Avustralya'da özel sektör kuruluşlarında görevli olan 1158 yönetici ile anket çalışması yapılmıştır. Çalışmanın konusu örgüt kültürünün aracı rolü üzerinden liderlik örgütsel inovasyon iklimi ilişkisini belirlemektir. Liderin vizyonunu rahatça ifade edebilmesinin ve bireysel destek sağlamasının örgütsel inovasyon iklimini pozitif etkilediği ve rekabetçi, performans odaklı örgütsel kültürün örgütsel inovasyon iklimi ile güçlü bir ilişkisi olduğu çalışma sonucunda görülmüştür.
Naranjo - Valencia ark. (2010)	Örgüt kültürü ile ürün inovasyonu arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik İspanyada 25'ten fazla çalışanı olan 420 firma yöneticisi ile anket ve görüşme yapılmıştır. Çalışma sonucunda ürün inovasyonun adhokrasi kültürüyle pozitif hiyerarşi kültürü ile negatif ilişkisi olduğu tespit edilmiştir.
March-Chorda ark. (2011)	İspanya'daki bilgi ve iletişim teknolojilerinde faaliyet gösteren 3 büyük firma ile Anket ve görüşme yapılmıştır. İnovatif olduğu kabul edilen üç firmadaki örgüt kültürü özelliklerinin belirlenmesine çalışılmıştır. Araştırma sonucunda katılımcı ve informal toplantıların yapılması, yöneticilerin açık görüşlü dışarıdan gelen fikirleri göz önünde bulundurması, çalışanlar arasındaki yaratıcı etkileşime önem vermesi, değişen ihtiyaçlara göre esnek oldukları görülmüştür.
Naranjo-Valencia ark. (2011)	İspanya'daki 471 firma yöneticisi ile anket ve mülakat yapılarak örgüt kültürü ile firmaların inovasyon ve taklit yönelimleri arasındaki ilişki araştırılmış ve sonucunda Adhokrasi kültürüyle inovasyon yönelimli olmak arasında pozitif ve anlamlı bir ilişkiye ulaşılmıştır.
Seen ark. (2012)	Malezya'da 249 kamu ve özel sektör çalışanı ile anket yapılmıştır ve çalışmada kültürel özelliklerin inovasyon ile ilişkisi ortaya çıkarılmaya çalışılmıştır. Çalışmanın sonucunda personel güçlendirmenin, yetenek geliştirmenin, takım

	odaklı olmanın, müşteri odaklı olmanın inovasyon ile anlamlı bir ilişkisi bulunamamış sadece değişim yaratmanın ve örgütsel öğrenmenin inovasyon ile ilişkisinin anlamlı olduğu görülmüştür.
Mohammed ve Bardai (2012)	Libya'daki 3 üniversiteden 312 idareci ve fakülte üyesi ile yapmış oldukları anket ile örgüt kültürü ile inovasyon tipleri arasındaki ilişkiye bakılmıştır. Örgüt kültürü tiplerinin inovasyon türü ile arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Pazar kültürün teknik inovasyon üzerindeki etkisi hiyerarşi kültürünün ise örgütsel inovasyon üzerindeki etkisinin en fazla olduğu görülmüştür.
Yeşil ve Kaya (2012)	Gaziantep'teki 51 firma ile yapmış oldukları anket ile örgüt kültür ile inovasyon yeteneği arasındaki ilişkinin ortaya konulması amaçlanmıştır. Araştırma sonucunda Adhokrasi kültür tipinin inovasyon yeteneği üzerindeki etkisinin anlamlı ve pozitif, klan ve hiyerarşi kültür tiplerinin etkisinin ise inovasyon yeteneği üzerinde etkisinin anlamsız olduğu görülmüştür.
Sharifirad ve Ataei (2012)	İran'daki 6 büyük otomotiv firmasından 245 çalışan ile yapılan anket ile örgüt kültürü boyutları ile inovasyon kültürü boyutları arasındaki ilişki araştırılmıştır. Örgüt kültürünün katılım boyutu ile inovasyon altyapısı arasındaki ilişki, uyum sağlama boyutu ile inovasyon eğilimi ve altyapısı arasındaki ilişki, misyon boyutu ile inovasyonun uygulanması arasındaki ilişkilerin anlamlı ve pozitif oldukları görülmüştür.
Arshi (2013)	Umman'da 5 farkı özel sektörden 200 çalışan kişi ile anket çalışması yapılarak örgüt kültürü ile inovasyon tipleri arasındaki ilişkiye bakılmıştır. Örgüt kültürünün belirli özellikleri ile inovasyon türleri arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki bulunmuştur.
Taheri ark. (2013)	İran'daki eğitim sektöründeki 70 çalışan kişi gerçekleştirilmiş olan çalışmada kültürel engellerin, açık görüşlülük ile inovasyon arasındaki ilişkiye etkisine bakılmıştır ve çalışma sonucunda açık görüşlülük ile örgütsel inovasyon arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğu görülmüştür.
Abdullah ark. (2013)	Malezya'daki 36 küçük firma sahibi/yöneticisi ile anket yapılarak ürün inovasyonu ile örgüt kültürü arasındaki ilişki incelenmiştir. Örgüt kültürünün misyon, tutarlılık, katılım olmak üzere 3 boyutu ile ürün inovasyonu arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki bulunmuştur. Ele alınan bir başka boyut olan uyum yeteneği ile ürün inovasyonu arasındaki ilişkinin anlamlı olmadığı görülmüştür.

Kaynak: Akt. Sema Yiğit, "Kültür, Örgüt Kültürü ve İnovasyon İlişkisi Bağlamında "İnovasyon Kültürü", Ordu Üniversitesi Ünye İ.İ.B.F. İşletme Bölümü, KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi 16 (27): 1-7, 2014: 6.

5.1.2. İnovasyon ve Firma Performansı Arasındaki İlişki ve Literatür Taraması

Hızla değişen rekabet ortamında firmaların ayakta kalabilmeleri için hizmetlerinde, ürünlerinde ve üretim yöntemlerinde sürekli olarak değişiklik yapmaları ve yenilemeleri gerekmektedir. İnovasyonun firmaların kalkınmasında ve başarısında önemli bir yeri vardır. Bu sebeple inovasyon, ekonomik büyümenin, istihdamın ve yaşam kalitesinin önemli bir kaynağı olarak görülmektedir. İnovasyon ve teknolojik gelişme, firmaların makro düzeyde ekonomik büyümesine neden olurken mikro düzeydeki firmaların karlarının ve pazar paylarının artmasına yol açmaktadır (Aslan 2014: 53).

Drucker (2003)'e göre inovasyon yönetimi "işletmelerin iç ve dış çevredeki değişimlere uyum sağlayabilmek için düzensiz ve karmaşık yapının yanı sıra yönetimsel faaliyetlerini harekete geçirerek inovasyonu bir süreç içerisinde kontrol altında gerçekleştirme faaliyetleri" dir. İnovasyon yönetimi firmanın teknolojiyi, iş süreçlerini ve insan ilişkilerini inovasyonu destekleyecek ve teşvik edecek şekilde yönetmesi anlamına da gelmektedir. Bu sebeple firmada sahip olunan kaynaklar (insan, ekipman, teknoloji, bilgi vb.) ve örgütün bu kaynakları yönetebilme becerisine bağlı olarak inovasyon başarısı elde edilir (Akt. Kalay vd. 2015: 67).

İnovasyon, rekabetin yoğun yaşandığı, müşteri ihtiyaçlarının sürekli değiştiği ve teknolojik gelişmişlik düzeyinin yüksek olduğu bir ortamda firmanın bir takım avantajlara diğer firmalardan önce sahip olmasına yardımcı olur. Bu durum firmanın performansını artırıcı etki yapar. Ayrıca bu firmalar rakiplerine göre çevresel değişimlere daha kolay ayak uydururlar ve eylemlerinde etkinlik ve verimliliği yakalayıp performanslarını geliştirebilirler (Biçkes 2011: 191-192).

Firma performansı kavramı hem firma içindeki yönetici ve çalışan için hem de firma dışındaki yatırımcı, müşteri, toplum gibi tarafların davranışlarını etkilediği için bu kavramın hangi boyutlarda ele alınması gerektiği önemlidir. Firma içindeki yönetici ve çalışanlar uygulamalarına ve hedeflerine firma performansına göre yön vermekteyken firma dışındakiler de firmanın yatırım yapmaya ve borç vermeye değer olup olmamasına, firmanın ürünlerini kullanıp kullanmamaya ya da firma ile

ilişkilerini devam ettirip ettirmemeye ilişkin davranışlarını, firma performansına göre belirlemektedir (Karabağ 2008: 23).

Firma performansı satışlardaki, büyüme ve pazar payı, karlılık gibi objektif ölçütlerle olduğu gibi çalışan ve müşteri memnuniyeti gibi kişisel kanaatlerle de ölçülebilmektedir. Ayrıca rakiplere veya sektör ortalamasına göre kıyaslamaların yapıldığı ölçeklerle de performans, satışlar, karlılık, müşteri memnuniyeti gibi açılardan sektör veya rakiplere göre kıyaslanarak değerlendirilmektedir (Erdil, Kitapçı 2007: 237).

Tablo 5.2. İnovasyon Ve Firma Performansı İle İlgili Literatür Taraması

Yazar adı- Yılı	**Çalışma sonucu**
Zehir ve Özşahin (2006)	İmalat sektöründe faaliyet gösteren ve İstanbul Sanayi Odası (İSO) tarafından elde edilen satış gelirlerine göre oluşturulan "Türkiye'nin İlk 500 Firması listesinden oluşturulan 73 büyük firma üzerinde gerçekleştirilmiş olan çalışma sonucunda inovasyon ve firma performansı arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki belirlenmiştir.
Eren, Yücel ve Eren (2010)	Kocaeli bölgesinde faaliyet gösteren 119 otomotiv sektöründe yürüttükleri çalışma sonucunda firmalarda inovasyonun firma performansına olumlu etkiye sahip olduğu görülmüştür.
Günday, Ulusoy, Kılıç ve diğerleri (2009)	Marmara bölgesinde 184 firma üzerinde gerçekleştirilen araştırmada, ürün inovasyonu ve süreç inovasyonu ile üretim performansı, pazarlama performansı ve finansal performans ve pazar inovasyonu ile üretim performansı arasında anlamlı ve pozitif yönlü ilişki bulunmuştur. Buna karşın, pazar inovasyonu ile pazarlama performansı ve finansal performans arasında anlamlı bir ilişki bulgusuna ulaşamamışlardır (Biçkes 2011: 194).
Erdem, Gökdeniz ve Met (2011)	Antalya ilinde faaliyet gösteren 44 beş yıldızlı otel işletme yöneticisiyle gerçekleştirilen araştırma sonucunda inovatif uygulamaların firma performansını olumlu yönde etkilediği görülmüştür.
Erdil ve Kitapçı (2007)	Marmara bölgesinde yer alan kalite belgeli firmalarda TKY araçlarının kullanımı ve inovasyon çabalarının ürün geliştirme hızı ve firma performansına olan etkisinin incelendiği çalışmada 96 firmayla yapmış oldukları değerlendirme sonucunda firma inovasyonunun firma performansını olumlu olarak etkilediği görülmektedir.
Özşahin, Ciğerim	Marmara bölgesinde kalite belgesine sahip 52 KOBİ imalat firmaları üzerine yürüttüğü rekabet edilebilirlik ve firma performansı ilişki çalışması sonucuna göre inovasyon

ve Gök (2005)	yeteneğinin firma performansına olumlu ve anlamlı etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır.
Özdevecioğlu ve Biçkes (2016)	Araştırma evrenini, imalat sanayinde faaliyet gösteren ve İstanbul Sanayi Odası (ISO) tarafından 2009 yılı üretimden satış rakamları baz alınarak belirlenen Türkiye'nin en büyük 1000 sanayi kuruluşu oluşturmaktadır. Değerlendirilen anket sayısı 197 olup araştırma konusu işletmelerde örgütsel öğrenmenin finansal performans üzerindeki etkisi ve inovasyonun aracılık rolüdür. Araştırma sonucunda ürün inovasyonu ile finansal performans ve süreç inovasyonu ile finansal performans arasında da anlamlı ve pozitif yönlü ilişki bulunduğu tespit edilmiştir.
Ağca ve Kandemir (2008)	Afyonkarahisar'da imalat sektöründe faaliyet gösteren 206 aile işletmesi üzerinde yapılan araştırmada firma performansını oluşturan boyutlardan kârlılık ve verimlilik ile yenilikçilik boyutu arasında anlamlı ve olumlu bir ilişki tespit edilmiştir.
Erdem, Gül ve Gül (2013)	Araştırmanın ana kütlesini, Ankara ilinde faaliyet gösteren dört ve beş yıldızlı 40 otelin oluşturduğu çalışmada inovasyon yönlülük faktörünün firma performansını anlamlı ve pozitif yönde etkilediği tespit edilmiştir.
Küçük ve Kocaman(2014)	Ağrı ilinde bulunan 7 turizm işletme belgeli otel işletmesinde çalışan 70 personel üzerinde yaptıkları araştırmada inovasyon yönlülüğün firma performansını anlamlı ve pozitif yönde etkilediği tespit edilmiştir.
Altındağ (2011)	Marmara bölgesinde faaliyet gösteren aile şirketleri üzerinde yürüttükleri çalışmasında inovasyon yönelimi ile performans arasında doğrusal ve pozitif bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmıştır.
Gürel (2011)	Türkiye'deki 22 farklı sektör ve 316 firmadan oluşan örneklemden toplanan veri ile örgütsel öğrenme, dönüşümcü liderlik, pazar yönlendirmesi ve örgütsel inovasyonun firma performansı üzerinde etkilerinin araştırıldığı bu araştırmada inovasyonun firma performansı üzerine doğrudan ve anlamlı etkisinin olduğu sonucuna ulaşıldığı görülmektedir.
Biçkes(2011)	İmalat sanayinde faaliyet gösteren ve İstanbul Sanayi Odası (ISO) tarafından 2009 yılı üretimden satışlar baz alınarak belirlenen Türkiye'nin en büyük 500 ve en büyük ikinci 500 sanayi kurulusu oluşturduğu 197 firmadan elde edilen veriler doğrultusunda inovasyon türleri ile firma performansı arasında anlamlı ve pozitif yönde ilişkilerin bulunduğu yapılan analizler sonucunda görülmüştür.

Kaynak: İlgili yazın taranarak araştırmacı tarafından oluşturulmuştur.

5.2. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Küreselleşmeyle birlikte pazar ve teknolojide yaşanan değişimler, artan rekabet, firmaları yeni yöntemler uygulamaya ve stratejileri etkin bir şekilde düşünmeye zorlamaktadır. Firmalar açısından rekabet üstünlüğü sağlamanın ve örgütsel başarının yollarından biri olarak kabul edilen inovasyon çok güçlü bir kaynaktır. Firma çalışanları inovatif davranışların birimlerinde ve iş rollerinde performans ve verimlilik artışı getireceğine inandıklarında hedeflenen performans sonuçlarının pozitif yönde olması beklenmektedir. Firmalar son yıllarda rekabet avantajı sağlamak için, yönetim ve üretim süreçlerinde inovasyon kapasitesine büyük önem vermeye başlamışlardır (Akkoç 2012: 45).

Değişimin, rekabetin ve gelişimin sürekli olduğu gerçeği dikkate alındığında; değişim, rekabet ve gelişimin benimsenmesi sürecinde örgüt kültürü, uyumun sağlanması noktasında inovasyon firmalar açısından büyük öneme sahiptir. Önem taşıyan bu kavramlar firma performansının artırılarak firmanın varlığının devam ettirilmesi ve gelişiminin sağlaması noktasında, örgüt kültürü ve inovasyonun birlikte ele alınması gereken kavramlar olduğu söylenebilir (Biçkes 2011: 202).

Örgütler açısından önem taşıyan bu kavramlar son yıllarda çeşitli akademik araştırmalara konu olmuştur. Yapılan araştırmaları incelendiğinde örgüt kültürü-inovasyon ilişkisi, örgütsel öğrenme kültürü- yenilikçilik performansı ilişkisi ya da yenilik yeteneği- firma performansı ilişkisi gibi konuların ele alındığı birçok çalışmaya rastlanmaktadır. Literatürde KOBİ'lerde örgüt kültürü, inovasyon ve firma performansı ilişkisini ele alan bir çalışmaya da rastlanılmamıştır.

Araştırma Sivas OSB'de faaliyet göstermekte olan KOBİ statüsündeki imalat firmalarını kapsadığı için çalışma yerel olarak Sivas firmaları için önem taşımaktadır. Söz konusu alanda daha önce yapılan bir çalışma mevcut olmadığı için elde edilen sonuçların önemli olduğu düşünülmektedir. Çalışmanın temel amacı örgüt kültürü, inovasyon ve firma performansı hakkında sunulan teorik bilgilerin, uygulamada varlığını ortaya koymaktır.

5.3. Araştırmanın Kapsamı ve Kısıtları

Çalışma Sivas ilinde OSB'de faaliyet gösteren KOBİ statüsündeki imalat firmalarını kapsamaktadır. İmalat firmalarının seçilmesinin nedeni bölgede faaliyet

gösteren firmaların ağırlıklı olarak imalat firmalarından oluşmasıdır. Uygulama alanına yakınlık ve bölgedeki KOBİ'lere ulaşım imkânının kolaylığından dolayı araştırma alanı Sivas ile sınırlandırılmıştır. KOBİ sınıflaması yapılırken tanımlar kısmında da belirtildiği gibi KOSGEB tarafından kabul edilen KOBİ kategorisine giren firmalar dikkate alınmıştır. Örneklem bölgesi tespit edildikten sonra örneklem büyüklüğünün belirlenmesi için Sivas Ticaret ve Sanayi Odası yetkilileri ile görüşülmüştür. KOBİ sayısı 110 olarak belirlenmiştir. Ancak faaliyette bulunan firma sayısı 86 olduğu için çalışma 86 firma üzerinden gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın KOBİ'lerde gerçekleştirilmesi ve işveren, müdür ve diğer yetkili kişilerin cevaplarının kişisel algılamalarına dayanıyor olması araştırmanın kısıtı olarak belirtilebilir.

5.4. Araştırmanın Yöntemi

Araştırmada veri toplama tekniği olarak anket yöntemi kullanılmıştır. Faaliyetine devam eden 86 firmaya anket uygulanmıştır. Anket uygulaması firmalarla yüz yüze görüşme tekniği ve elektronik posta göndererek gerçekleştirilmiştir. Gerek uygulama için seçilen firmalardan bazılarının anket uygulamasına katılmayı kabul etmemesi ve gerekse bazı anketlerin analizler için uygun olmaması nedeniyle toplam 70 anket analize tabi tutulmuştur. Anket uygulamasının yürütüldüğü kişiler KOBİ'lerin örgüt kültürü, inovasyon ve firma performansı konusunda yeterli bilgiye sahip oldukları düşünülen firma sahipleri, genel müdür ve yönetici olarak görev yapan firma ile yakından ilgili kişilerdir.

Araştırmada kullanılan anket formu katılımcılara hitaben yazılmış olup, ön bilgi yazısı ile başlamakta ve 3 ana bölümden oluşmaktadır. Anketin A bölümünde yönetici özelliklerini tespit etmeye yönelik 5 soru, B bölümünde ise firmaya ait bilgilerin bulunduğu 7 soru yer almaktadır. C bölümünde konuya ilişkin sorular kısmı 3 bölüme ayrılmıştır. Birinci bölümde örgüt kültürünü içeren 36 soru bulunurken, ikinci bölümde yeniliğe ilişkin 39 soru ve son bölümde firma performansına ilişkin 27 soru olmak üzere toplamda 114 soru yer almaktadır. Ankette yönetici ve firma bilgileri hariç söz konusu kavramları ölçmeye yönelik olarak 5'li likert ölçeği kullanılmıştır. Örgüt kültürü ölçeğinde kesinlikle katılmıyorum ile kesinlikle katılıyorum arasındaki ifadelere, yenilik ölçeğinde ise

çok kötü ve çok iyi arasındaki ifadelere yer verilmiştir. Ayrıca firma performansı ölçeğinde farklı bir ifade olarak çok zayıf ile daha güçlü arasındaki ifadeler yer almaktadır.

Araştırmanın değişkenleri yönetici bilgileri, firma bilgileri, örgüt kültürü ölçeği, inovasyon ölçeği ve firma performansı ölçeğinden oluşmaktadır. Oluşturulan soru formunun A bölümünde yönetici bilgileri olarak, cinsiyet, yaş, öğrenim durumu, firmadaki pozisyon ve mesleki deneyim süresi bilgileri yer almaktadır. B bölümünde ise firma bilgileri olarak firmanın yaşı, hukuki yapısı, çalışan sayısı, pazar yapısı, sahip olduğu belge, ihracat durumu, benimsediği strateji ve aile firması olup olmadığı bilgileri içeren sorular bulunmaktadır. Soru formunun C bölümünde kullanılan ölçekler şunlardır;

Örgüt kültürü ölçeği; Denison ve Mishra tarafından geliştirilen ve Yahyagil tarafından Türkçeye uyarlanan örgüt kültürü ölçeği Sezerel (2013)'den izin alınarak kullanılmıştır. Ölçek bu alanda yapılan daha önceki çalışmalarda da sıklıkla kullanılmıştır. (Eren vd. (2003), Akdoğan ve Mirap (2008) , Şahin (2010)). Ankette toplam 36 soru bulunmaktadır (Sezerel, 2003: 80).

İnovasyon Ölçeği; Biçkes (2011) tarafından kullanılan inovasyon ölçeğinden yararlanılmıştır. Aynı zamanda anketin yenilik bölümünün 11 sorusu Kamber (2010) ve son 9 sorusu Yavuz (2010)'un çalışmalarından alınmıştır. İlgili ölçek 39 ifadeden meydana gelmektedir.

Firma Performansı Ölçeği: Firma performansı düzeyini ölçmek için Karabağ (2008) tarafından geliştirilen ve Biçkes (2011) tarafından da kullanılan ölçekten yararlanılmıştır. Performans ölçeği 27 ifadeden oluşmaktadır.

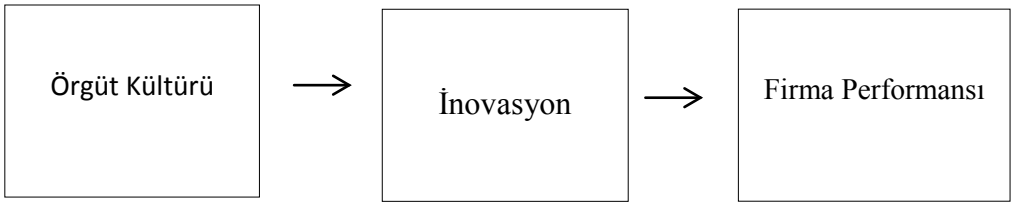
Araştırmanın amacı ve modeli doğrultusunda oluşturulan araştırma hipotezlerini test edebilmek amacıyla istatistik paket programından yararlanılmıştır.

5.5. Araştırmanın Varsayımları

Araştırmanın varsayımları şunlardır:

- Ölçme aracının geçerli ve güvenilir olduğu,
- Araştırmanın amacına uygun istatistiksel tekniklerin kullanıldığı,
- Katılımcıların anket sorularına doğru yanıt verdiği,

5.6. Araştırmanın Modeli



Şekil 5.1. Araştırmanın Modeli

Literatürde örgüt kültürü, inovasyon ve firma performansı kavramı altında çok farklı boyutlar ele alınmaktadır. Çalışmada ise araştırma modeli örgüt kültürü değişkeninin inovasyon değişkeni ile olan ilişkisi ve bu ilişkinin firma performansına yansımasına yönelik bir kavramsal model oluşturulmuştur.

5.7. Araştırmanın Hipotezleri

Araştırmanın hipotezleri aşağıdaki şekilde belirlenmiştir;

H_1: Örgüt kültürü ile inovasyon arasında anlamlı bir ilişki vardır.
H_2: Örgüt kültürü ile inovasyon arasında anlamlı bir ilişki yoktur.
H_3: İnovasyon ile firma performansı arasında anlamlı bir ilişki vardır.
H_4: İnovasyon ile firma performansı arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

5.8. Araştırmanın Bulguları

Bu bölümde, katılımcıların genel özellikleri, firmaların özellikleri, kullanılan ölçeklere ilişkin güvenilirlik ve geçerlilik analizleri, hipotez testlerinin sonuçları, korelasyon analizi, regresyon analizi ve Anova analizi sonuçları verilmiştir.

5.8.1. Ankete Katılan Yöneticilerin Demografik Özellikleri

Bu deneysel çalışmada araştırmaya katılan yöneticilerin demografik özelliklerine göre dağılımları incelenmiş, bulgular "cinsiyet", "yaş aralığı", "öğrenim durumu", "firmadaki pozisyon", "mesleki deneyim süresi" başlıkları altında incelenmiştir.

Tablo 5.3. Yöneticilerin Demografik Özellikler

Özellikler	r	%	Özellikler	r	%
Cinsiyet			**Firmadaki Pozisyon**		
Kadın	13	18,6	Firma sahibi	19	27,1
Erkek	57	81,4	Müdür	32	45,8
Yaş Aralığı			Diğer	19	27,1
18-25	15	21.4			
26-33	20	28.6			
34-41	20	28.6			
42-49	10	14.3			
50 ve üzeri	5	7.1	**Mesleki Deneyim Süresi**		
Öğrenim Durumu					
			1-5 yıl	14	20,0
İlköğretim	5	7,1			
Lise	22	31,4	6-10	22	31,4
Ön lisans	10	14,3			
Lisans	28	40,0	11 yıl ve üzeri	34	48,6
L.Üstü / Doktora	5	7,1			

Tablo 5.3'de; katılımcıların cinsiyet dağılımına bakıldığında, dağılımın büyük bir çoğunluğunu %81,4 ile erkekler oluştururken geri kalanını kadınlar oluşturmaktadır. Bu durum Sivas'ta faaliyet gösteren firma yöneticilerinin büyük çoğunluğunun erkeklerden oluştuğunu göstermektedir. Katılımcıların yaş aralığına bakıldığında ise değerlerin birbirine yakın olduğunu görülmektedir. Cevaplayıcıların eğitim durumu incelendiğinde %7,1', İlköğretim ve L. Üstü/Doktora mezunu iken % 14,3'ü ön lisans, % 31,4'ü lise ve %40'ı lisans eğitimi almış kişilerden oluşan bir katılımcı profili bulunmaktadır. Eğitim durumu dağılımlarının büyük çoğunluğunun lisans düzeyinde yoğunlaştığını gösteren bu veriler değerlendirildiğinde yöneticilerin eğitim seviyesinin yüksek olduğunun iyi bir göstergesidir.

Ankete katılan yöneticilerin firmadaki pozisyonları incelendiğinde %45,8'ini müdürler oluştururken %27,1'ini de firma sahipleri ve diğer bölümlerde görev yapmış yöneticiler takip etmektedir. Yöneticilerin büyük bir oranda müdürlerden oluşması firmaların aile işletmesi şeklinde örgütlenmediğini gösterir. Ayrıca firma yöneticilerinin mesleki deneyim sürelerine bakıldığında %48,6'sının 11 yıl ve üzeri deneyime sahip olduğunu, %31,4'ünün 6 ile 10 yıl arasında yine %20'sinin 1 ile 5 arası daha az mesleki deneyime sahip olduğu görülmektedir.

5.8.2. Ankete Katılan Firmaların Demografik Özellikleri

Araştırmaya katılan firmalar ile ilgili bilgi almak amacıyla anket formunun ikinci bölümünde firma bilgileri içeren sorular yer almaktadır. Bu bölümde deneysel çalışmada araştırmaya katılan firmaların demografik özelliklerine göre özellikleri incelenecektir. Ayrıca bu bölümde firmanın yaşı, hukuki yapısı, aile işletmesi olup olmadığı, firmada çalışan sayısı, benimsediği yenilik stratejisi, ihracat durumu ve temel pazar yapısı ile ilgili sorular yöneticilere yöneltilmiştir.

Tablo 5. 4. Firmalara İlişkin Özellikler

Özellikler	**r**	**%**	**Özellikler**	**R**	**%**
Firmanın Faaliyet Süresi			**Firmanın Hukuki Yapısı**		
1yıldan az	1	1,4			
1-5yıl arası	12	17,2	A. Ş	27	38,6
6-10yıl arası	8	11,4	Ltd. Ş	34	48,5
11-20yıl arası	30	42,9	Kolektif Şirket	3	4,3
21 ve fazla	19	27,1	Adi Şirket	6	8,6
Firmanın Sahiplik Statüsü			**Firmanın İhracat Durumu**		
Evet	30	42,9			
Hayır	40	57,1	Evet	33	47,1
			Hayır	37	52,9
Firmada Çalışan Sayısı					
			Firmanın Temel Pazar		
1-9 arası	14	20,0	**Yapısı**		
10-25 arası	9	12,8	Yerel	26	37,1
26-50arası	13	18,6	Bölgesel	15	21,4
51-100arası	13	18,6	Ulusal	17	24,3
101 ve üzeri	21	30,0	Uluslararası	12	17,2
Firmanın Yenilik Stratejisi					
Saldırgan strateji	18	25,7			
Savunmaya yönelik strateji	26	37,1			
Taklitçi ve bağımlı strateji	6	8,6			
Farklılaştırma Stratejisi	20	28,6			

Tablo 5.4' te firmaların faaliyet süresi incelediğinde en yüksek oranın % 42,9 ile 11- 20 yıl arası faaliyette olan 30 firmanın olduğu görülmektedir. En düşük oranın

ise % 1,4 ile 1 yıldan az faaliyette bulunan yeni kurulmuş 1 firmaya aittir. Katılımcı firmaların %70'i olgun firma statüsünde iken % 30'u genç firma olarak faaliyet göstermektedir. Dolayısıyla Sivas'ta etkin olan firmaların kendi bünyelerinde köklü bir deneyime sahip olduğu söylenebilir. Katılımcı firmaların hukuki yapı değişkenine göre dağılımına bakıldığında 70 firmadan %48,6'sı limited şirket statüsüne sahipken bu yüzdeyi %38,6 ile anonim şirket takip etmektedir. Ayrıca firmaların %42,9'u sahiplik statülerini aile şirketi olarak belirtirken % 57,1'i ise aile şirketi statüsüne sahip olmadığını belirtilmiştir.

Firmaların ihracat durumu incelendiğinde %52,9'u ihracat gerçekleştirmezken %47,1'i ihracat yapmaktadır. İhracat gerçekleştirme durumunun yüksek çıkması çalışma için istenilen durumdur. Sebebi şiddetli rekabetin olduğu uluslararası pazarda temas ne kadar çok olursa inovasyonun gerekliliğini anlama o derece artacaktır. Firmaların büyüklük sınıflandırması çalışan sayıları ile açıklanmaktadır. Araştırmaya katılan firmaların çalışan sayısı değişkenine göre dağılımı incelendiğinde %20'si mikro ölçekli işletme, % 31,5'i küçük ölçekli ve % 48,6'sı orta ölçekli firmalardan oluştuğu görülmektedir.

Firmaların faaliyet alanı değişkeni incelendiğinde %37,1'i yerel pazarda faaliyetlerini sürdürürken %24,3'ü ulusal, %21,4'ü bölgesel, %17,1'i de uluslararası pazarda etkindirler. Bölgesel pazarda faaliyet gösteren bir firmanın örneklemde %21,4'lük pay alması ulusal veya uluslararası pazarda faaliyet gösteren firmaların ek firması olabilir. Ayrıca katılımcıların firmalarında benimsemiş oldukları inovasyon stratejileri incelendiğinde ilk sırayı %37,1 ile savunmaya yönelik strateji almıştır.

5.8.3. Araştırma Sorularının Frekans Analizi

Tablo 5. 5. Örgüt Kültürü Sorularının Frekans Değerleri

			CEVAPLAR				
SORU NO	**SORULAR**		**Kesinlikle Katılmıyorum**	**Katılmıyorum**	**Kararsızım**	**Katılıyorum**	**Kesinlikle Katılıyorum**
1	Çalışanların çoğunluğu yaptıkları işle bütünleşmişlerdir	f	2	9	16	34	9
		%	2,9	12,9	22,9	48,6	12,9
2	Çalışanlar arasında yeterli ölçüde bilgi paylaşımı olduğundan, gerektiğinde herkes istenilen bilgiye ulaşabilmektedir	f	1	8	12	37	12
		%	1,4	11,4	17,1	52,9	17,1
3	İş planları yapılırken, tüm çalışanlar karar verme sürecine belli ölçüde dahil edilmektedir.	f	1	16	13	29	11
		%	1,4	22,9	18,6	41,4	15,7
4	Farklı bölümler arasında işbirliği yapılamamaktadır.	f	9	17	13	24	7
		%	12,9	24,3	18,6	34,3	10,0
5	Takım çalışması yapılması, bütün iş faaliyetlerinde esas alınmaktadır	f	4	5	14	34	13
		%	5,7	7,1	20,0	48,6	18,6
6	Tüm çalışanlar kendi görevleri ile işletmenin amaçları arasındaki ilişkiyi kavramıştır	f	4	7	10	41	8
		%	5,7	10,0	14,3	58,6	11,4
7	Çalışanlara kendi işlerini planlamaları için gerekli yetki verilmektedir	f	2	6	9	41	12
		%	2,9	8,6	12,9	58,6	17,1
8	Çalışanlarımızın iş yapma kapasiteleri sürekli bir gelişim göstermektedir	f	2	10	9	37	12
		%	2,9	14,3	12,9	52,9	17,1
9	Çalışanların iş yapma becerilerini artırmak için gereken her şey yapılmaktadır	f	1	6	11	36	16
		%	1,4	8,6	15,7	51,4	22,9
10	Yöneticiler söylediklerini uygulamaktadırlar	f	1	7	13	33	16
		%	1,4	10,0	18,6	47,1	22,9
11	İş yapmamız için yol gösteren açık ve tutarlı değerlerimiz vardır	f	1	8	5	33	23
		%	1,4	11,4	7,1	47,1	32,9

12	İşlerin yürütülmesinde davranışlarımızı yönlendiren ve doğru ile yanlışın ayırt edilmesini sağlayan (etik) değerler yoktur	f	15	12	6	19	18
		%	21,4	17,1	8,6	27,1	25,7
13	İş faaliyetlerinde bir anlaşmazlık meydana geldiğinde, her bir çalışan tatmin edici bir çözüm bulmak için gayret göstermektedir	f	2	7	10	44	7
		%	2,9	10,0	14,3	62,9	10,0
14	Bu iş yerinde güçlü bir işletme kültürü vardır.	f	2	8	11	32	17
		%	2,9	11,4	15,7	45,7	24,3
15	Problem yaratabilecek, karmaşık konularda dahi kolayca görüş birliği sağlanabilmektedir.	f	2	10	10	33	15
		%	2,9	14,3	14,3	47,1	21,4
16	Çalışanlarımız işletmenin farklı bölümlerinde de olsalar iş faaliyetleri açısından ortak bir bakış açısını paylaşabilmektedir	f	0	7	16	35	12
		%	0	10,0	22,9	50,0	17,1
17	İşletmenin farklı bölümleri tarafından yürütülen projeler kolayca koordine edilmektedir.	f	2	4	15	38	11
		%	2,9	5,7	21,4	54,3	15,7
18	Başka bölümden bir kişiyle çalışmak, adeta farklı bir işletmeden birisiyle çalışmak gibidir.	f	9	28	19	8	6
		%	12,9	40,0	27,1	11,4	8,6
19	İş görme tarzımız oldukça esnek ve değişime açıktır	f	0	9	11	39	11
		%	0	12,9	15,7	55,7	15,7
20	Rakip firmaların faaliyetleri ve iş alanındaki değişimlere bağlı olarak yönetim, uygun stratejiler geliştirilebilmektedir	f	2	3	12	36	17
		%	2,9	4,3	17,1	51,4	24,3
21	İş alanımızdaki yenilik ve gelişimler, yönetim tarafından izlenmekte ve uygulanmaktadır.	f	2	4	10	32	22
		%	2,9	5,7	14,3	45,7	21,4
22	Müşterilerin istek ve önerileri, iş faaliyetlerinde sıklıkla değişiklikler yapılmasına yol açabilmektedir	f	0	4	13	37	16
		%	0	5,7	18,6	52,9	22,9
23	Tüm çalışanlar, müşterilerimizin istek ve ihtiyaçlarını anlamaya özen	f	0	4	11	36	19
		%	0	5,7	15,7	51,4	27,1

	göstermektedir.						
24	Müşteri ihtiyaçları (talepleri) iş faaliyetlerimizde genellikle dikkate alınmamaktadır.	f	19	8	7	24	12
		%	27,1	11,4	10,0	34,3	17,2
25	Herhangi bir başarısızlıkla karşılaşıldığında bu, yönetim tarafından, gelişim ve öğrenme için bir fırsat olarak değerlendirilir	f	0	7	16	30	17
		%	0	10,0	22,9	42,9	24,3
26	Yenilikçilik ve yapılan işlerde risk almak, yönetim tarafından istenmekte ve ödüllendirilmektedir	f	0	6	15	38	11
		%	0	8,6	21,4	54,3	15,7
27	Çalışanların işleriyle ilgili yeni bilgiler kazanmaları önemlidir	f	1	3	5	41	20
		%	1,4	4,3	7,1	58,6	28,6
28	Uzun-dönemli bir iş programı ve belli bir gelişim planımız mevcuttur.	f	3	4	14	36	13
		%	4,3	5,7	20,0	51,4	18,6
29	Çalışanların yaptıkları işlere yön verebilecek net, açık bir işletme misyonumuz vardır.	f	1	4	9	33	23
		%	1,4	5,7	12,9	47,1	32,9
30	İşletmenin geleceğine yönelik olarak belirlenmiş stratejik bir iş-planlaması yoktur.	f	12	12	6	25	15
		%	17,1	17,1	8,6	35,7	21,4
31	İşletmenin faaliyet amaçlarına ilişkin olarak çalışanlar arasında tam bir uzlaşma vardır.	f	0	7	15	36	12
		%	0	10,0	21,4	51,4	17,1
32	Yöneticiler, işletmemizin temel hedefleri doğrultusunda hareket edebilmektedirler	f	1	3	13	33	20
		%	1,4	4,3	18,6	47,1	28,6
33	Çalışanlar, uzun dönemde işletmenin başarılı olabilmesi için yapılması gerekenleri bilmektedir	f	0	7	8	35	20
		%	0	10,0	11,4	50,0	28,6
34	Çalışanlar, geleceğe yönelik olarak belirlenmiş olan işletme hedef ve vizyonunu paylaşmaktan uzaktır	f	9	10	11	30	10
		%	12,9	14,3	15,7	42,9	14,3
35	Yöneticilerimiz uzun-dönemli bir bakış açısına sahiptirler.	f	1	7	8	38	16
		%	1,4	10,0	11,4	54,3	22,9
36	Kısa-dönemli iş-talepleri, vizyonumuzdan ödün vermeden karşılanabilmektedir.	f	2	4	11	37	16
		%	2,9	5,7	15,7	52,9	22,9

Tablo 5.5’ te örgüt kültürü bölümü için verilen cevapların frekans dağılımları yer almaktadır. Verilen cevaplar göz önünde bulundurulduğunda, örneklemdeki firmaların yarısından çoğunun hem fikir olduğu sorular 4, 12, 18, 24, 30 ve 34. soruların dışında kalan sorulardır. Genel olarak değerlendirildiğinde, çalışanlar yaptıkları işi benimseyerek yerine getirmektedirler. Firma da iş planları yapılırken tüm çalışanlar karar verme sürecine belli ölçüde dâhil edilerek, kendi işlerini planlamaları için gerekli yetki verilmektedir. İyi bir takım çalışması oluşturularak, çalışanların iş yapma becerilerini artırmak için gereken her şey yapılmaktadır. Çalışanlar kendi görevleri ile firmanın amaçları arasındaki ilişkiyi iyi kavramaktadırlar. Tüm çalışanlar, müşterilerin istek ve ihtiyaçlarını anlamaya özen gösterirler ve firmanın uzun dönemde başarılı olabilmesi için yapılması gerekenleri iyi bilmektedirler. Firmalar tarafından benimsenen bu faktörler güçlü bir örgüt kültürünün bileşenlerini oluşturur. Güçlü bir örgüt kültürü, firmalara rekabet avantajı sağlarken, örgütün amaç ve hedeflerini başarıyla gerçekleştirmesine imkan tanır.

Verilen cevaplar içerisinde firmaların zayıf durumda olduklarını gösteren sorular 4, 12, 18, 24, 30 ve 34. sorulardır. Firmaların farklı bölümler arasında işbirliğinin bulunmaması, işlerin yürütülmesinde etik değerlerin olmaması, müşteri ihtiyaçlarının iş sürecinde dikkate alınmaması, firmanın geleceğine yönelik olarak belirlenmiş stratejik bir iş planlamasının olmaması ve çalışanların geleceğe dönük belirlenmiş firma hedef ve vizyonunu paylaşmaktan uzak olması firmalarda oluşturulmak istenen güçlü örgüt kültürünü engelleyici faktörler arasında sayılabilir. Elde edilen sonuçlar doğrultusunda firmaların zayıf oldukları noktaları gözden geçirip kendilerini geliştirmesi gerekmektedir.

Tablo 5.6. İnovasyon Sorularının Frekans Değerleri

			Cevaplar				
Soru No	**Sorular**	**Değerler**	**Çok Kötü**	**Kötü**	**Ne iyi Ne kötü**	**İyi**	**Çok İyi**
1	Teknik özellik ve fonksiyonlarıyla eskisinden tamamen farklı yeni bir ürün/hizmet	F	0	2	16	41	11
		%	0	2,9	22,9	58,6	15,7
2	Malzeme ve bileşimiyle eskisinden tamamen farklı yeni bir ürün/hizmet	F	0	2	15	38	15
		%	0	2,9	21,4	54,3	21,4
3	Müşteri memnuniyetinde artış ve/veya kullanım kolaylığı sağlaması amacıyla var olan ürünlerde/hizmetlerde değişiklik	F	0	4	13	36	17
		%	0	5,7	18,6	51,4	24,3
4	Var olan ürünlerin/hizmetlerin, malzeme ve bileşimlerindeki üretim maliyetini azaltma	F	0	3	22	31	14
		%	0	4,3	31,4	44,3	20,0
5	Var olan ürünlerin/hizmetlerin, malzeme ve bileşimlerindeki üretim kalitesini arttırma	F	1	1	18	33	17
		%	1,4	1,4	25,7	47,1	24,3
6	Yeni bir ürünü başarılı bir şekilde oluşturmada, firmamızın pazar yetenekleri ve bu yetenekleri ortaya çıkaran faktörler arasındaki uyum düzeyi	F	0	4	11	40	15
		%	0	5,7	15,7	57,1	21,4
7	Yeni bir ürünü başarılı bir şekilde oluşturmada, firmamızın teknolojik yetenekleri ve bu yetenekleri ortaya çıkaran faktörler arasındaki uyum düzeyi	F	1	4	15	37	13
		%	1,4	5,7	21,4	52,9	18,6
8	Firmamızın bir ürünü pazara sunmadaki zamanlaması	F	2	3	21	31	13
		%	2,9	4,3	30,0	44,3	18,6
9	Firmamızda İnsan Kaynakları departmanının yeni ürün geliştirmeye olan bağlılığı	F	1	5	19	31	14
		%	1,4	7,1	27,1	44,3	20,0
10	Firmamızda Araştırma-Geliştirme	F	0	8	11	35	16

	departmanının yeni ürün geliştirme konusundaki kararlılığı	%	0	11,4	15,7	50,0	22,9
11	Firmamızda yeni ürün geliştirmek için formal (resmi) prosedürlerin kullanım düzeyi	F	0	2	22	32	14
		%	0	2,9	31,4	45,7	20,0
12	Firmamızın üretim öncesi faaliyetleri (fikir geliştirme, pazar araştırması, finansal analiz v.b) gerçekleştirmedeki yeterlilik düzeyi/yeteneği	F	2	7	16	30	15
		%	2,9	10,0	22,8	42,9	21,4
13	Firmamızın pazarlama eylemlerini gerçekleştirme ve başarmadaki yeterlilik düzeyi/yeteneği	F	2	3	14	40	11
		%	2,9	4,3	20,0	57,1	15,7
14	Firmamızın yeni ürünler geliştirmek için yeni teknolojilerden yararlanmadaki yeterliliği/yeteneği	F	0	3	14	37	16
		%	0	4,3	20,0	52,8	22,9
15	Firmamızın ürünleri piyasaya sunmadaki yeterliliği/yeteneği	F	1	2	14	39	14
		%	1,4	2,9	20,0	55,7	20,0
16	Yeni bir fikrin ürüne dönüştürülmesi ve pazara sunumu arasında geçen zaman diliminin rakiplere nazaran etkinliği	F	1	4	16	30	19
		%	1,4	5,7	22,9	42,9	27,1
17	Firmamızın içsel çevreye, rekabetçi çevreye ve pazar çevresine uyum düzeyi	F	0	1	13	40	16
		%	0	1,4	18,6	57,1	22,9
18	Firmamızda yeni ürün geliştirme sürecinde müşteri beklentilerinin dikkate alınma düzeyi	F	0	0	15	32	23
		%	0	0	21,4	45,7	32,9
19	Firmamızda yeni ürün geliştirme sürecine bütün departmanların katılım düzeyi	F	0	4	14	30	22
		%	0	5,7	20,0	42,9	31,4
20	Yeni ürün geliştirme sürecinde departmanlar arası iletişim düzeyi	F	0	5	12	36	17
		%	0	7,1	17,1	51,4	24,3
21	Yeni ürün geliştirme sürecinin üst yönetim tarafından desteklenme düzeyi	F	2	3	15	30	20
		%	2,9	4,3	21,4	42,9	28,6
22	Yeni ürün girişlerine karsı	F	1	3	20	27	19

	firmamızın rekabet edebilme olasılığı/düzeyi	%	1,4	4,3	28,6	38,6	27,1
23	Yeni ürün girişlerine karsı firmamızın oluşturduğu rekabetçi tepkinin etkinliği	F	0	6	19	31	14
		%	0	8,6	27,1	44,3	20,0
24	Firmamızın müşteri beklentilerindeki değişimi öngörebilme yeteneği	F	2	3	11	31	23
		%	2,9	4,3	15,7	44,3	32,9
25	Yeni ya da var olan ürünler/hizmetler için yeni ürün/hizmet promosyonu teknikleri	F	1	3	22	32	12
		%	1,4	4,3	31,4	45,7	17,1
26	Yeni ya da var olan ürünler/hizmetler için yeni ürün/hizmet fiyatlandırma teknikleri	F	0	2	15	40	13
		%	0	2,9	21,4	57,1	18,6
27	Temel teknik ve fonksiyonel özelliklerini değiştirmeksizin bir takım değişikliklerle yeni ya da var olan ürünlerin/hizmetlerin dizaynını yenileme	F	2	0	13	41	14
		%	2,9	0	18,6	58,6	20,0
28	Yeni bir tüketici grubunu ya da yeni bir pazarı hedeflemek amacıyla temelden yeni bir piyasa stratejisi	F	3	3	15	38	11
		%	4,3	4,3	21,4	54,3	15,7
29	Yeni satış kanallarının kullanımı (örn. Doğrudan satış, internetten satış, dağıtım lisansı… gibi)	F	4	8	16	28	14
		%	5,7	11,4	22,9	40,0	20,0
30	Ürünlerimizi müşterilerimize ulaştırılması ile ilgili lojistik süreçler değiştirilmeksizin yeni ürün konumlandırma tekniklerinin geliştirilmesi	F	3	4	24	23	16
		%	4,3	5,7	34,3	32,9	22,9
31	Firma içindeki genel is yapış şekilleri ile ilgili rutin, usul ve prosedürlerin yenilenmesi	F	2	4	21	33	10
		%	2,9	5,7	30,0	47,1	14,3
32	Tedarik zinciri yönetimi (tedarikçiler, yan sanayi, taşeronlar, vs.) ile ilgili sistemin yenilenmesi	F	2	6	18	31	13
		%	2,9	8,6	25,7	44,3	18,6
33	Üretim ve kalite yönetimi ile ilgili sistemin yenilenmesi	F	0	2	18	37	13
		%	0	2,9	25,7	52,9	18,6

34	İnsan kaynakları (personel seçim, eğitim, performans ve kariyer yönetimi) sisteminin yenilenmesi	F	1	6	17	27	19
		%	1,4	8,6	24,3	38,6	27,1
35	Firma içi bilgi işlem ve paylaşım sisteminin yenilenmesi	F	1	6	16	31	16
		%	1,4	8,6	22,9	44,3	22,9
36	Takım çalışmasını kolaylaştırmaya yönelik olarak organizasyon yapısının yenilenmesi	F	0	1	19	35	15
		%	0	1,4	27,1	50,0	21,4
37	Departmanlar arası (örn: üretim ve pazarlama) koordinasyonu kolaylaştırmaya yönelik olarak organizasyon yapısının yenilenmesi	F	0	2	16	32	20
		%	0	2,9	22,9	45,7	28,6
38	Stratejik ittifaklar ve uzun vadeli ticari işbirliklerini kolaylaştırıcı yeni bir organizasyon yapısının oluşturulması	F	0	5	13	37	15
		%	0	7,1	18,6	52,9	21,4
39	Firma içindeki genel is yapış şekilleri ile ilgili rutin, usul ve prosedürlerin yenilenmesi	F	1	2	11	39	17
		%	1,4	2,9	15,7	55,7	24,3

Tablo 5.6’ da inovasyona yönelik verilen cevapların frekans dağılımları yer almaktadır. Verilen cevaplar göz önünde bulundurulduğunda, katılımcı firmaların %40 ve üstünün inovasyon durumlarının “iyi” derecede olduklarını belirttikleri görülmektedir. Dolaysıyla, firmaların inovasyon konusunda iyi olduğu konular; eskisinden farklı yeni bir ürün/hizmet, müşteri memnuniyetinde artış, ürünün pazara sunulmasındaki zamanlama ve yeterliliği, firmanın içsel ve dışsal çevreye uyum düzeyi, müşteri beklentilerinin dikkate alınma düzeyi, yeni ürün geliştirme sürecine bütün departmanların katılım düzeyi, firma içi bilgi işlem, paylaşım ve ürün kalite yönetimi ile ilgili sistemin yenilenmesi sayılabilir.

Müşteri memnuniyetinin sağlaması firmaların başarısında ve sürekliliğinde son derece önemlidir. Müşteri memnuniyetinin sağlanması için onların ne istediği bilinmeli, beklentilerini cevap verecek ürün/hizmetler sunulmalıdır. Firmaların inovasyon konusunda iyi olduğu bir diğer konu yeni ürün geliştirme sürecine bütün departmanların katılımıdır. İnovasyon sürecine astlardan üstlere kadar bütün

çalışanların fikirlerinin alınması, firmadaki iletişimin açık ve net olması, iyi bir ekip ruhu oluşturularak bilgi, fikir ve gücün paylaşımı için uygun ortamlar hazırlanmalıdır. Bu özelliklere sahip firmalarda inovatif faaliyetler etkin ve verimli bir şekilde gelişerek firmanın sürekli olması sağlanabilir.

Katılımcı firmaların zayıf olduklarını belirttikleri sorulara bakılacak olursa bunlardan ilki; firmaların %30'u ürünü pazara sunmadaki zamanlamasını "Ne İyi Ne Kötü" olarak değerlendirmişlerdir. Firmalar uzun dönemli başarı sağlamak ve rekabet avantajlarından yararlanmak istiyorlarsa ürün/hizmetlerini hızlı şekilde üretmek ve pazara etkin bir şekilde sunmak gerekmektedir. İkinci olarak zayıf oldukları konu yeni satış kanallarının kullanımını sorusunu %22,9'u "Ne İyi Ne Kötü" olarak ifade ederken, %11,4'ü kötü olarak cevaplamıştır. Firmalar sundukları ürün/hizmeti hedef kitlelere ulaştırmak için en etkili satış kanalını kullanmalıdırlar. Satış çabaları kişisel satış, reklam, halkla ilişkiler, dağıtım lisansı, satış geliştirme ve bugün herkesin rahatlıkla tercih ettiği internetten satış firma ile tüketici arasında köprü görevi üstlenen araçlardır. Firmalar satış yapmadan hedeflerine ulaşamazlar ve rekabetçi ortamda varlıklarını sürdürmeleri mümkün değildir. Bu sebeple firmaların etkin satış çabalarına önem vermelidirler.

Firmaların zayıf olduklarını belirttikleri konular; var olan ürün/hizmetlerin, malzeme ve bileşimlerindeki üretim kalitesini artırma, İnsan kaynakları departmanının yeni ürün geliştirmeye olan bağlılığı, yeni ürün geliştirmek için formel prosedürlerin kullanım düzeyi ve yeni ürün konumlandırma tekniklerinin gelişmesidir. Yöneticiler firmaların zayıf oldukları noktaları doğru tespit etmelidir. Firmanın gelişimini ve değişimini bu yönde değerlendirmelidirler.

Tablo 5.7. Firma Performansı Sorularının Frekans Değerleri

	Firma Performansı A		**Cevaplar**				
Soru No	**Sorular**		**Çok zayıf**	**Zayıf**	**Aynı**	**Güçlü**	**Daha Güçlü**
1	Esas rakibinize göre, müşteri memnuniyet düzeyiniz	F	1	4	7	43	15
		%	1,4	5,7	10,0	61,4	21,4
2	Esas rakibinize göre, pazar payınız	F	1	3	14	36	16
		%	1,4	4,3	20,0	51,4	22,9
3	Esas rakibinize göre, kârlılık düzeyiniz	F	0	3	16	34	17
		%	0	4,3	22,9	48,6	24,3
4	Esas rakibinize göre, pazar payınızdaki büyüme düzeyiniz.	F	2	5	12	34	17
		%	2,9	7,1	17,1	48,6	24,3
5	Esas rakibinize göre, kalite düzeyiniz	F	0	1	8	40	21
		%	0	1,4	11,4	57,1	30,0
6	Esas rakibinize göre, verimlilik düzeyiniz	F	1	5	8	36	20
		%	1,4	7,1	11,4	51,4	28,6
7	Esas rakibinize göre, inovasyon (yenilik) yapabilme kapasiteniz	F	0	7	7	35	21
		%	0	10,0	10,0	50,0	30,0

Araştırmaya katılan firmaların sektördeki esas rakipleriyle olan durumlarının kıyaslanmasını sorgulayan ifadelerin dağılımı Tablo 5.7' de verilmiştir. Örneklemdeki hemen hemen %50 ve üzeri firmalar, rakiplerine göre kendi firmalarının müşteri memnuniyeti düzeyinin, pazar paylarının, karlılıklarının, verimliliklerinin, kalite düzeylerinin, büyüme hızlarının ve inovasyon yapabilme kapasitelerinin güçlü olduklarını belirtmişlerdir. Ayrıca 5 firma da bu konularda rakip firmalara göre çok zayıf olduklarını düşünmektedirler. Rakiplerine göre pazar paylarının aynı olduğunu ifade eden 14 firma üretim tekniklerine, müşteri ilişkilerine, finansmanına, pazarlamasına, satış yöntemlerine, dağıtım usullerine ve satış sonrası hizmetlerine yeni ve farklı çözümler getirerek bu durumu fırsata çevirebilirler.

Tablo 5. 7 Araştırmaya Katılan Firmaların İnovasyon Sonrası ve Öncesi Durumları

	Firma Performansı B		**Cevaplar**				
Soru No	**Sorular**		**Çok kötü**	**Kötü**	**Aynı**	**İyi**	**Çok İyi**
1	Üretimde hızla değişen müşteri ihtiyaçlarına cevap verebilme	f	0	1	13	39	17
		%	0	1,4	18,6	55,7	24,3
2	Piyasada tehdit oluşturan durumlara karsı hızlı tedbir alabilme	f	0	2	15	34	19
		%	0	2,9	21,4	48,6	27,1
3	Piyasadaki fırsatlardan yararlanma	f	1	1	13	38	17
		%	1,4	1,4	18,6	54,3	24,3
4	Yeni müşteri kazanma	f	1	1	9	41	18
		%	1,4	1,4	12,9	58,6	25,7
5	Ürün/hizmet kalitesi	f	0	0	13	38	19
		%	0	0	18,6	54,3	27,1
6	Zamanında ürün teslimi	f	1	3	13	32	21
		%	1,4	4,3	18,6	45,7	30,0
7	Kalite geliştirme projeleri	f	0	5	13	35	17
		%	0	7,1	18,6	50,0	24,3
8	Verimlilik düzeyi	f	1	2	8	45	14
		%	1,4	2,9	11,4	64,3	20,0
9	Müşteri memnuniyeti sağlama	f	1	3	7	37	22
		%	1,4	4,3	10,0	52,9	31,4
10	Alacakların tahsilatında etkinlik	f	8	4	16	28	14
		%	11,4	5,7	22,9	40,0	20,0
11	Kârlılık düzeyi	f	0	4	11	37	18
		%	0	5,7	15,7	52,9	25,7
12	Yatırımın geriye dönüsü	f	1	6	15	30	18
		%	1,4	8,6	21,4	42,9	25,7
13	Ürün veya hizmet basına maliyet	f	0	9	12	31	18
		%	0	12,9	17,1	44,3	25,7
14	Satışların kârlılığı (Net kâr marjı)	f	0	4	11	42	13
		%	0	5,7	15,7	60,0	18,6
15	Stok yönetiminde etkinlik	f	1	4	11	37	17
		%	1,4	5,7	15,7	52,9	24,3
16	Pazar payı	f	2	2	16	32	18

		%	2,9	2,9	22,9	45,7	25,7
17	Satışlardaki büyüme düzeyi	f	0	2	19	29	20
		%	0	2,9	27,1	41,4	28,6
18	Müşteri sayısı	f	0	3	13	40	14
		%	0	4,3	18,6	57,1	20,0
19	Pazar payındaki büyüme düzeyi	f	0	2	15	36	17
		%	0	2,9	21,4	51,4	24,3
20	Müşteri şikâyetleri	f	6	9	12	31	12
		%	8,6	12,9	17,1	44,3	17,1

Tablo 5.7'de araştırmaya katılan firmaların inovasyon sonrası ve öncesi durumlarını sorgulayan ifadelerin dağılımı görülmektedir. Bu dağılımda ortalama olarak ifadeler % 50 oranında "iyi" olarak cevaplandırılmıştır. Göze çarpan sonuçlar ise firmaların % 64,3'ü verimlilik düzeylerinin "iyi" olduğunu kabul ederken, %60'ı net kar marjlarının "iyi" olduğunu ifade etmektedirler. Bu iki duruma göre, inovasyon gerçekleştikten sonra firmaların verimliliklerinde ve net kar marjlarında artış olması her firma için istenilen durumlardır. Diğer ifadelere bakıldığında alacakların tahsilatındaki etkinlik 16 firma için "aynı" olarak belirtilirken 12 firma için çok kötü ve kötü olarak değerlendirilmiştir. Bu durum firmaların gelir, gider ve bütçe dengelerini bozabilir. Aynı zamanda stres ve endişeye yol açarak firmaların sağlıklı kararlar almasını engelleyebilir.

Son ifadeye bakıldığında müşteri şikâyetleri firmaların %44,3'ünde iyi olarak ifade edilirken, % 21,5'i kötü ve çok kötü olarak belirtilmiştir. Müşteriler bir firmanın en önemli varlıklarıdır. Firmaların başarısında ve sürekliliğinde önemli rol oynadıkları için firmalar, ürün/hizmetlerini müşterilerinin beklentilerini karşılayacak şekilde geliştirdikleri taktirde kazanabileceklerdir.

5.8.4 Araştırmada Kullanılan Ölçeklere İlişkin Güvenilirlik Analizleri

Bu bölümde örgüt kültürü, inovasyon ve firma performansı faaliyetlerinin varlığın tespit etmek için oluşturulan ifadelerin güvenilirliği Cronbach Alfa katsayısına bağlı olarak hesaplanacaktır. Aşağıdaki tablolarda örgüt kültürü, inovasyon ve firma performansı ölçeği için yapılan güvenilirlik analizi sonuçları verilmiştir.

Tablo 5.8. Güvenilirlik Ölçeği

Ölçek	**Cronbach Alpha**	**İfade Sayısı**
Örgüt kültürü ölçeği	,894	36
İnovasyon ölçeği	,952	39
Firma performansı ölçeği	,928	27

Tablo 5.8'de 36 değişken üzerinden örgüt kültürü ölçeğinin güvenilirlik analizine bakıldığında Cronbach Alpha değerinin 0,894 olduğu, 39 değişkene sahip olan yenilik ölçeğinin güvenilirlik analizinin ise değerinin 0,952 olduğu görülmektedir. Ayrıca 27 değişkenden oluşan firma performansı ölçeğinin güvenilirlik analizinin değeri 0,928 bulunmuştur. Alpha değeri $0.80 < \alpha \leq 1.00$ arasında olduğu için araştırmada kullanılan ölçeklerin yüksek derecede güvenilir olduğu söylenebilir.

5.8.5 Araştırmada Kullanılan Ölçeklere Yönelik Geçerlik Analizleri

Bu bölümde araştırmada yer alan ölçeklerin sadece içerik geçerliliğine bakılmıştır. İçerik geçerliliği için önce aynı disiplinde alanında uzman kişiler tarafından anket sorularının anlaşılabilirliği, istenen şeyi ifade edip etmediği ve uygunluğu gözden geçirilerek gerekli düzeltmeler yapılmıştır. Daha sonra 2 akademisyen tarafından incelenerek ölçeklerin son hali verilmiştir. Aynı zamanda alınan ölçeklerin kullanıldığı bilimsel çalışmalardaki sonuçlarına bakarak içerik geçerliliğinin sağlandığı görülmüştür.

5.8.6 Hipotez Testleri

Araştırmada ileri sürülen sıfır hipotezi ve alternatif hipotez şöyle belirlenmiştir;

H_1: Örgüt kültürü ile inovasyon arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H_2: Örgüt kültürü ile inovasyon arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H_3: İnovasyon ile firma performansı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H_4: İnovasyon ile firma performansı arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

5.8.7. Korelasyon Analizi Ve Bulgular

Araştırma verilerinden elde edilen ve değişkenler arası ilişkileri gösteren korelasyon analizi sonuçları Tablo 5.9 ve 5.10' da sunulmaktadır.

Tablo 5. 9. Örgüt Kültürü İle İnovasyon İlişkisine Dair Korelasyon Analizi

		İnovasyon	Örgüt Kültürü
Örgüt Kültürü	Pearson korelasyon	,639**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	70
	N	70	
İnovasyon	Pearson korelasyon	1	,639**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	70	70

**. Korelasyon 0.01 düzeyinde anlamlı (2 - kuyruklu)

70 farklı durumdaki örgüt kültürü düzeyi ile inovasyon arasındaki ilişki hesaplanmaktadır. Pearson correlation katsayısı, %99 güven aralığında P değerinin 0,01'den küçük olması gerekir. Sig.(2-tailed) değeri 0,000 çıkmıştır. Bu değer 0,01'in altında olduğu için örgüt kültürü ile inovasyon arasında doğrusal bir ilişki vardır. Pearson correlation katsayısı 0,639'dur. Bu durum bize ilişkinin pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğunu gösterir. Bir firmada örgüt kültürü geliştikçe inovasyon da doğrusal olarak artar. Bulunan bu ilişki doğrultusunda hipotez H_1 kabul edilmiştir. Kısaca örgüt kültürü ve inovasyon arasında bir ilişki vardır.

Tablo 5.10. İnovasyon İle Firma Performansı İlişkisine Dair Korelasyon Analizi

		Firma Performansı A	Firma Performansı B	İnovasyon
İnovasyon	Pearson korelasyon	,578**	,642**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	
	N	70	70	70
Firma Performansı A	Pearson korelasyon	1	,757**	,578**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000
	N	70	70	70
Firma Performansı B	Pearson korelasyon	,757**	1	,642**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000
	N	70	70	70

**. Korelasyon 0.01 düzeyinde anlamlı (2 - kuyruklu)

Firmaların 70 farklı durumdaki inovasyon düzeyi ile firma performansı arasındaki ilişki hesaplanmaktadır. Pearson correlation katsayısı, %99 güven aralığında P değerinin 0,01'den küçük olması gerekir. Sig.(2-tailed) değeri 0,000 çıkmıştır. Bu değer 0,01'in altında olduğu için inovasyon ile firma performansı arasında doğrusal bir ilişki vardır diyebiliriz. Pearson correlation katsayısı firma performansı a için 0, 578 iken firma performansı b için 0,642'dir. Bu durumlar bize ilişkinin pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğunu gösterir. Bir firmada inovatif faaliyetler arttığında firma performansı da doğrusal olarak artacaktır. Bulunan bu ilişki doğrultusunda hipotez H_3 kabul edilmiştir. Kısaca inovasyon ile firma performansı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Bu bölümde araştırmanın bağımlı ve bağımsız değişkenlerine ilişkin aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri ile değişkenler arasındaki korelasyon katsayılarına yer verilmiştir. Araştırmada yararlanılan örgüt kültürü, inovasyon yönetimi ve firma performansı düzeylerine yönelik geçerlilik ve güvenirlilik analizi yukarıda sunulmaktadır. Ayrıca regresyon analizlerini yapabilmek için söz konusu

düzeyler arasındaki korelasyon değerlerine de bakılması gerekmektedir. Regresyon analizine geçilebilmesi için değişkenler arasındaki ilişkinin anlamlı ve pozitif yönde olması önerilmektedir (Sezerel, 2013: 88).

5.8.8. Regresyon ve ANOVA Analizine İlişkin Bulgular

Bağımsız değişkenin değerlerine dayanarak bağımlı değişkenin ortalama değerinin tahmin edildiği regresyon analizinin sonuçları Tablo 5.8. ve 5.10. da verilmiştir.

Tablo 5.11. Örgüt Kültürü ve İnovasyon Regresyon Modeli Özeti

Model	R	R kare	Düzeltilmiş R kare	Std. Tahmini Hata
1	,639[a]	,408	,399	,36246

a. Belirleyicileri: (Sabit) Yenilik

Tablo 5.11'de R değeri bağımlı değişken ile bağımsız değişken arasındaki korelasyonu temsil etmektedir. Bu değerin yüksek olması bağımsız değişkenle bağımlı değişken arasında güçlü bir ilişki olduğunu ortaya koyar. Yukarıdaki değer 0,639'dur ve pozitiftir. Buna göre örgüt kültürü geliştikçe inovasyon çalışmalarının veya kültürünün de artacağı düşünülmektedir. Bu ihtimal yaklaşık % 64'lük gibi yüksek bir değer ile açıklanmaktadır.

Belirleme katsayısı olarak da bilinen R^2 değeri ise bir değişkenin diğer değişkendeki değişimin yüzde kaçını açıkladığını ifade eder. Modelde bu oran yaklaşık %40'tır. Bu şu anlama gelir; örgüt kültüründeki pozitif bir iyileştirme % 40 ihtimalle inovasyon kültüründe de artışa sebep olacaktır.

Adjusted R Square değeri ise uyarlanmış R^2 değeridir. Bu değer modelin açıklayıcılık gücünü verir. Çünkü modele eklenen her bir değişkenin modelde bir artışa sebep olacağı görülmektedir. Bu suni artışın tespit edilmesi için bu değer hesaplanır ve gerçek R değeri bulunur. Bu da yine yaklaşık olarak % 40'tır. Buna göre inovasyonun artması için örgüt kültürünün gelişmesi gerekmekle birlikte başka unsurlara, başka gelişmelere de ihtiyaç duyulduğunu gösterir.

Tablo 5.12. Örgüt Kültürü ve İnovasyon ANOVA Özeti

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	6,158	1	6,158	46,874	,000[a]
	Residual	8,934	68	,131		
	Total	15,092	69			

Regresyon modelinin anlamlı olup olmadığını incelemek için ANOVA testi uygulanır. Oluşturulan F testinin sonucunun (46,874) anlamlı olması veya % 95 güven seviyesi sınırları içinde olması, diğer bir ifadeyle 0,05'ten küçük olması (Sig: 0,000) modelin anlamlı olduğunu, örgüt kültüründeki gelişimin inovasyon da artışa önemli bir katkı sağlayacağını gösterir. Bu durumda örgütün daha iyi yönetilmesi ve çok iyi analiz edilmesi gerekmektedir. Güçlü ve zayıf yönler iyi belirlenerek, yüksek bir performansa ulaşmak için uygun bir örgüt kültürü yapısı inşa edilmelidir. Yapılan bu iyileştirmeler inovasyonu pozitif yönde etkiler ve inovasyon da başarılı bir artışa sebep olur.

Tablo 5.13. İnovasyon ile Firma Performansı Regresyon Modeli Özeti

Model	R	R kare	Düzeltilmiş R Kare	Std . Tahmini Hata
1	,657[a]	,432	,424	,38908

a. Predictors: (Constant), PB_toplam

Tablo 5.13'de bağımsız değişken işletmenin inovasyon gerçekleştirme eğilimi olup bağımlı değişken işletmenin firma performansıdır. R değeri bağımlı değişken ile bağımsız değişken arasındaki ilişkiyi temsil etmektedir. Yukarıdaki tabloda R değeri 0,657'dir ve pozitiftir. Bu veriye göre firmalarda inovasyon faaliyetlerinin gelişmesi firma performansını yaklaşık olarak % 65 oranında artıracağı düşünülmektedir.

R2 değeri düzeltilmiş belirleyicilik olup bağımlı değişkendeki değişimin ne kadarının bağımsız değişkenle açıklandığını gösterir. Regresyon analizi sonucuna bakıldığında regresyon modelinin bir bütün olarak anlamlı olduğu görülmektedir. İşletmelerin inovasyon gerçekleştirme potansiyelinin firma performansı üzerindeki

etkisi % 43,2 ile ilişkili olduğu ortaya çıkmaktadır. Buna göre bir firmada inovatif faaliyetler geliştikçe firma performansı da aynı yönde olumlu olarak gelişmektedir. (R2 =0.432, p=0.000). Ayrıca firmaların gerçekleştirecekleri pozitif bir iyileştirme %43 ihtimalle firma performansında artışa sebep olacaktır.

Düzeltilmiş R Kare ise modelin açıklayıcılık gücünü ifade etmekte olup eklenen her bir değişimin modelde bir artışa sebep olacağını göstermektedir. Bu suni artışın belirlenmesi için bu değer hesaplanır ve gerçek değer bulunur. Bu oran yaklaşık olarak %42,5'tur. Buna göre firmanın performansının artması için var olan inovasyon faaliyetlerinin düzeltilmesi, geliştirilmesi ve pazara göre uyarlanması gerektiğini göstermektedir.

Tablo 5.14. İnovasyon ve Firma Performansı ANOVA Özeti

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Regression	7,834	1	7,834	51,747	,000[a]
Residual	10,294	68	,151		
Total	18,128	69			

a. Predictors: (Constant), PB_toplam

b. Dependent Variable: Yenilik

Anova özeti incelendiğinde F testinin sonucunun (51,747) anlamlı olması ya da % 95 güvenlik seviyesi sınırları içinde olması, başka bir ifadeyle 0,05'ten küçük olması (Sig: 0,000) modelin anlamlı olduğunu, firmaların gerçekleştirdikleri inovasyonlar sonucunda meydana gelen artışın firma performansındaki artış katkı sağlayacağını göstermektedir. İnovasyonlarda artışa neden olan etkenlere örnek olarak risk alma, yaratıcılığı artırmak, müşterinin değerini bilmek, firmada açık bir iletişimin ve işbirliğinin sağlanması, bilginin başarıyla yönetilebilmesi sayılabilir. Bu etkenler firmanın performansına önemli ölçüde katkı sağlar.

SONUÇ

Küreselleşme ile birlikte hızla değişen rekabet ortamında, tüketicilerin değişen ihtiyaçlarına ve yeni isteklerine cevap vermek için sıkı rekabet koşulları içerisinde var olmak, ticari hayatta başarıya ulaşabilmek ve kar elde etme amacı güden firmaların kendilerini sürekli olarak değiştirmeleri ve yenilemeleri gerekmektedir. Bu değişim ve yeniliği yakalamak isteyen firmalar için inovasyon önemli bir faktördür.

İnovasyonun gerçekleşmesi için inovasyonu destekleyen en önemli unsurların başında gelen örgüt kültürü firmaların faaliyet alanlarının tümünü kapsayan bir süreçtir. Örgüt kültürü birçok faaliyette olduğu gibi inovasyon faaliyeti üzerinde de etkilidir. Bu etki inovasyonu destekleyecek ya da engelleyecek unsurlara neden olabilir. Örgüt bireylerini bir arada tutan ortak değerler olarak tanımlanan örgüt kültürü, üyeleri üzerinde yeterince etkili ve güçlü ise bu durum örgüt amaçlarının anlaşılıp benimsenmesini kolaylaştırdığı gibi çalışanların morali ve verimliliği üzerinde her zaman olumlu etki yapacaktır. Güçlü kültürlere sahip firmalar tüketicinin değişen istek ve ihtiyaçlarına, karşılaştıkları problemlere yeni çözüm yolları geliştirmede ve rekabet avantajı kazanma noktasında daha inovatif davranırlar.

Bir firmanın amaçlarını gerçekleştirme düzeyi performansıyla doğru orantılıdır. Performans üzerinde etkileyici olan değişkenlerin başında firmanın içinde bulunduğu rekabet düzeyi, müşteri ilişkileri, strateji, çalışanların iş tatmin düzeyi, örgüt kültürü, inovasyon faaliyetlerinin sürekliliği vb. gibi birçok değişken belirleyici olmaktadır. Bu değişkenler hem firma içindeki yönetici ve çalışanları hem de firma dışındaki yatırımcı, müşteri ve toplum gibi tarafların davranışlarını etkilediği için firmanın rekabet avantajı yakalamasında, kar payını artırmasında ve firma varlığının devam ettirilmesi gibi birçok amacın gerçekleştirilmesinde son derece önemlidir.

Bu çerçevede çalışmada; örgüt kültürü, inovasyon ve firma performansı değişkenleri üzerine odaklanılmıştır. Araştırmanın amacı örgüt kültürü, inovasyon ve firma performansı hakkında bilgiler sunmak ve örgüt kültürü, inovasyon ve firma performansı arasındaki ilişkiyi ortaya koymaktır.

Araştırma sonucu elde edilen bulgulara göre;

Araştırmaya katılan yöneticilerin demografik özelliklerine bakıldığında ankete katılan firma yöneticilerinin %81,4'ü erkeklerdir. Bu durum Sivas'ta faaliyet gösteren firmaların yönetici kadrolarında erkek egemenliğinin var olduğunun bir göstergesi olabilir. Eğitim durumu incelendiğinde %40'ı lisans eğitimi almıştır. Bu veriler değerlendirildiğinde yöneticilerin eğitim seviyesinin yüksek olduğu söylenebilir. Yöneticilerin firmadaki pozisyonları incelendiğinde %45,8'ini müdürler oluşturmaktadır.

Araştırmaya katılan firmaların özelliklerine bakıldığında firmaların faaliyet süresine göre en yüksek oranın % 42,9 ile 30 firmanın olduğu görülmektedir. Bu durum katılımcı firmaların hemen hemen yarısının olgun işletme statüsünde bulunduğunu ve kendi alanlarında köklü bir deneyime sahip olduğu söylenebilir.

Firmaların hukuki yapı değişkenine göre dağılımı incelendiğinde %48,6'sı limited şirket statüsüne sahiptir. Firmaların sahiplik statülerine bakıldığında %42,9'u aile şirketi, % 57,1'i ise aile şirketi statüsüne sahip değildir. İhracat durumu değerlendirildiğinde %52,9'u ihracat gerçekleştirmezken, %47,1'i ihracat yapmaktadır. İhracat gerçekleştirme durumunun yüksek çıkması çalışma için istenilen bir durumdur. Sebebi şiddetli rekabetin olduğu uluslararası pazarda temas ne kadar çok olursa inovasyonun gerekliliğini anlama o derece artacaktır. Firmaların çalışan sayısı değişkenine göre dağılımı incelendiğinde örneklemdeki firmaların %20'si mikro ölçekli işletme, % 31,5'i küçük ölçekli ve % 48,6'sı orta ölçekli firmalardan oluşmaktadır.

Katılımcı firmaların faaliyet alanı değişkeni incelendiğinde %37,1'i yerel pazarda faaliyetlerini sürdürürken %24,3'ü ulusal, %21,4'ü bölgesel, %17,1'i de uluslararası pazarda etkindirler. Bölgesel pazarda faaliyet gösteren bir firmanın örneklemde %21,4'lük pay alması ulusal veya uluslararası pazarda faaliyet gösteren işletmelerin ek işletmesi olabileceği düşünülebilir. Yöneticilerin firmalarında benimsemiş oldukları inovasyon stratejilerine bakıldığında %37,1'inin savunmaya yönelik stratejiyi benimsedikleri görülmüştür.

Araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilirlik analizi sonuçlarına göre örgüt kültürü ölçeğinin 0,894, inovasyon ölçeğinin 0,952 ve firma performansı ölçeğinin

güvenilirlik analizinin 0,928 çıktığı görülmektedir. Bu değerler $0.80 < \alpha \leq 1.00$ olduğu için yüksek ölçüde güvenilir ölçeklerdir.

Çalışmada değişkenler arasındaki ilişkileri belirlemek amacıyla yapılan korelasyon analizi sonucunda; örgüt kültürü ile inovasyon arasında doğrusal ve pozitif yönde anlamlı bir ilişkinin var olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Kısaca bir firmada örgüt kültürü geliştiğinde inovasyon da doğrusal olarak artacaktır. Bulunan bu ilişki doğrultusunda hipotez H_1 kabul edilmiştir. İnovasyon ile firma performansı ilişkisine bakıldığında aynı durum söz konusu olup aralarında anlamlı bir ilişki vardır. Özetle; bir firmada inovatif faaliyetler arttığında firma performansı da aynı yönde artış gösterecektir. Bulunan bu ilişki doğrultusunda hipotez H_3 kabul edilmiştir.

Örgüt kültürü, inovasyon ve firma performansı değişkenlerinin regresyon analizi bulguları sonucuna göre örgüt kültürü ve inovasyon değişkenlerinde R'nin 0,639 ve pozitif olduğu görülmektedir. Buna göre örgüt kültürü geliştikçe inovasyon çalışmalarının da artacağı düşünülmektedir. Bu ihtimal yaklaşık % 64'lük gibi yüksek bir değer ile açıklanmaktadır. Bir değişkenin diğer değişkendeki değişimin yüzde kaçını etkilediğini açıklayan R^2 değeri yaklaşık %40'tır. Bu durum örgüt kültüründeki pozitif bir iyileştirme % 40 ihtimalle inovasyonda da artışa sebep olacaktır. Düzeltilmiş R^2 değeri ise modelin açıklayıcılık gücünü ifade eder. Bu değer yaklaşık olarak % 40'tır. Buna göre inovasyonun artması için örgüt kültürünün gelişmesi gerekmekle birlikte başka unsurlara, başka gelişmelere de ihtiyaç duyulduğunu gösterir.

İnovasyon ile firma performansı regresyon analizi bulgularına göre R değeri 0,657'dir ve pozitiftir. Bu veriye göre firmalarda inovasyon faaliyetlerin gelişmesi firma performansını yaklaşık olarak % 65 oranında artıracağı düşünülmektedir. R kare ise 0,432 olup firmaların inovasyon gerçekleştirme potansiyelinin firma performansı üzerindeki etkisi % 43,2 ile ilişkili olduğu ortaya çıkmaktadır. Buna göre bir firmada inovatif faaliyetler geliştikçe firma performansı da aynı yönde olumlu olarak gelişmektedir. Ayrıca firmaların gerçekleştirecekleri pozitif bir iyileştirme %43 ihtimalle firma performansında artışa sebep olacaktır. Modelin açıklayıcılık gücünü ifade eden düzeltilmiş R kare yaklaşık olarak %42,5'tur. Buna

göre firmanın performansının artması için var olan inovasyon faaliyetlerinin düzeltilmesi, geliştirilmesi ve pazara göre uyarlanması gerektiğini göstermektedir.

Regresyon modelinin anlamlı olup olmadığını incelemek için yapılan ANOVA testi sonucunda örgüt kültürü ile inovasyon arasında değerin 46,874 çıkması modelin %95 güvenlik seviyesi sınırlarında olduğunu göstermektedir. Bu duruma göre model anlamlıdır ve örgüt kültüründe meydana gelebilecek artış inovasyonu aynı yönde etkileyecektir. Bu sebeple firmaların yüksek performansa ulaşmak için daha iyi yönetilmesi, güçlü ve zayıf yönlerinin iyi belirlenmesi ve firma yapısına uygun örgüt kültürü oluşturulmalıdır. Güçlü bir örgüt kültürü firmada inovasyonu olumlu yönde etkiler ve başarılı bir artışa sebep olur. İnovasyon ile firma performansı ilişkisinin ANOVA testi sonucu 51,747 çıkması modelin anlamlı olduğunu göstermektedir. İnovatif faaliyetler sonucu meydana gelen artışlar firmaların performanslarına da aynı yönde katkı sağlar. Firmalarda yaratıcılığın artırılması, açık bir iletişimin ve iş birliğinin sağlanması, bilginin başarıyla yönetilmesi, müşterinin değerinin bilinmesi gibi etkenler inovasyon da artışa neden olurken bu durum direkt olarak firma performansını da olumlu yönde etkiler.

Bu sonuçlar doğrultusunda çalışmada yöneticilere yönelik bir takım önerilerde bulunulabilir. Bunlar;

- Örgüt faaliyetlerine üst yönetim desteği sağlanarak inovasyon kültürünün oluşumuna yönelik inovatif, yaratıcı ve özgürlükçü bir örgüt kültürünün oluşturulması gereklidir. Bu durum firma içerisinde inovatif fikirlerin daha etkin ve verimli şekilde gelişmesini sağlayacaktır.
- Eğitim ve çalışmayla güçlendirilen yaratıcı ortamlar oluşturulmalıdır.
- Firma çalışanlarını inovasyon konusunda destekleyen, cesaretlendiren, yeni fikir ve bilgilere kolayca ulaşımın sağlandığı güçlü bir kültürün inşa edilmesi gereklidir.
- Çalışanların fikirlerini rahatlıkla ifade edebildiği açık iletişim kanallarının oluşturulduğu ve herkesin katılımının var olduğu sistemlerin oluşturulması gerekir. Bu durum çalışanların firmalarına aidiyet hissetmelerini, yaptıkları iş ve çalıştıkları firma için yeni fikirler üretmeleri konusunda onları motive edecektir.

- Çevre firmaların bilgi yoğun teknolojilerinden yararlanarak durumu rekabet avantajına çeviren yeniliğe sahip olmak ve sürekli öğrenmeyi, değişimi ve ilerlemeyi hedef alan esnek ve uyumlu bir örgüt yapısı oluşturulmalıdır.
- Güçlü bir müşteri odaklılık anlayışıyla hareket edilerek pazar ve müşterilerin beklenti ve ihtiyaçları doğrultusunda firma için değer yaratabilecek faaliyetlere odaklanılmalıdır.
- Yaratıcı, yenilikçi ve sürekli öğrenmeyi amaç edinmiş takım çalışmasına yatkın insan kaynakları varlığının oluşturulması, geniş bir vizyona sahip, değişime ve gelişmeye açık bireylerin istihdam edilerek yeni fikir ve projeler geliştirme potansiyeli bulunan çalışanlara gerekli zaman, mekan, finansman ve diğer olanakları sağlanmalıdır.

Özetlenecek olursa bir firmada etkin ve verimli bir inovasyon gerçekleştirmek ve firma performansında pozitif yönde bir artış sağlanmak isteniyorsa burada ilk dikkate alınması gereken konulardan biri örgüt kültürüdür. Örgüt kültürü, inovasyonu etkilediği gibi inovasyon da firma performansını aynı yönde etkiler. Örgütün yapısını, prosedürlerini, yönetim anlayışını yansıtan, temel değer ve inançları, varsayımlar gibi kültürel boyutların farkında olan, benimseyen, fikir ve görüşlerini rahatça ifade edebilen firma çalışanları inovatif davranışlar gösterebilir. Bu durum firma içerisinde inovatif fikirlerin üretilmesini sağlayacağı gibi inovatif faaliyetlerde daha etkin ve verimli çıktılar alınmasına imkân tanıyacaktır. İnovasyonun gerçekleştirildiği firmalarda, firma rakiplerinden önce bir takım avantajlara sahip olur. Bu durum firmanın çevresel değişimlere daha kolay ayak uydurmasının yanı sıra firma performansında da artırıcı bir etki oluşturur. Performansı istenen düzeye gelen firmanın, amaçlara ulaşma noktasında rekabet avantajı ve kar elde etmesinin yanı sıra en önemlisi yaşamsal aktivitesi devam eder.

KAYNAKÇA

Adıgüzel, Büşra (2012). *İnovasyon ve İnovasyon Yönetimi: Steve Jobs Örneği*. Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Ankara.

Ağca, Veysel ve Kandemir, Tuğrul (2008). "Aile İşletmelerinde İç Gişimcilik ve Finansal Performans İlişkisi: Afyonkarahisar'da Bir Araştırma". *Sosyal Bilimler Dergisi*, C: 10, S:3.

Akın Gürdal, Seda (2013). *Örgüt Kültürü Ve Bilgi Paylaşımı İlişkisine Yönelik Bir Araştırma*. (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi). Trakya Üniversitesi, Edirne.

Akgemci, Tahir (2001). *KOBİ'lerin Temel Sorunları ve Sağlanan Destekler*. T.C. Sanayi Ve Ticaret Bakanlığı KOSGEB Küçük Ve Orta Ölçekli Sanayi Geliştirme Ve Destekleme İdaresi Başkanlığı, Ankara.

Akgemci Tahir ve Güleş, Hasan Kürşat (2010). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*. Gazi Kitabevi: Ankara.

Akgöz, Erkan ve Göral, Ramazan ve Gürsoy, Yüksel (2014). "Yenilik Kapsamında Turistik Ürün Çeşitlendirmesi ve Kurban Bayramı Örneği". *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 31: 1-12.

Akgün, Buket (2010). *Yeniliği Destekleyen Örgüt Kültürü Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi, İstanbul.

Akkoç, İrfan (2012). "Gelişim Kültürü ve Etik İklimin Yenilikçiliğe Etkisinde Dağıtım Adaletinin Rolü". *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*. C:4, S: 3; 45-60.

Aksay, Kadir (2011). *Yenilikçilik Kültürünün Örgütsel Yenilikçilik Üzerine Etkisi: Konya İlinde Faaliyet Gösteren Özel Hastanelerde Bir Uygulama*. Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi, Konya.

Aksel, İbrahim (2010). *İşletmelerde İnovasyon Ve İnovasyonu Destekleyen Örgüt Kültürünün Belirleyicileri Ve Bir Araştırma.* Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi, İstanbul.

Aksu Armağan, Ece (2003). *Avrupa Birliği Sürecinde Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin İhracat Pazarlaması Sorunları: Aydın İlindeki Küçük ve Orta Ölçekli Tarıma Dayalı Sanayi İşletmeleri İçin Bir Öneri*. Doktora Tezi, Adnan Menderes Üniversitesi, Aydın.

Altındağ, Erkut (2011). *Aile Şirketlerinde Stratejik Yönelim Düzeylerinin Tespiti Ve Firma Performansı Üzerindeki Etkisi*, Doktora Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.

Altuntuğ, Uzman Nevriye (2008). "İşletmelerin Sürdürülebilir Başarılara Ulaşmalarında Yenilikçi Olmalarının Rolü", *Süleyman Demirel Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi*, C:13, S.2; 361-370.

Aras, Güler Tezcan ve Nuray, Kutlu ve Furtuna, Özlem ve Aybars, Aslı (2014). "Firmaların Ar-Ge Ve İnovasyon Performansının Stratejik Analizi", *İstanbul Ticaret Odası*, Yayın No: 2014-10

Arslan, Elif Türkan (2012). *İnovasyon ile İç Girişimcilik Etkileşimi: Bilişim 500 Şirketlerinde Bir Araştırma*, Doktora Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi, Isparta.

Arslan, Meryem (2014). *İnovasyon*. İstanbul: Final Kültür Sanat Yayınları.

Aslan, Mehmet Fatih (2014). *İşletmelerde Bilgi Paylaşımı, İnovasyon Ve Firma Performansı İlişkisi: Gaziantep İlinde Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Gaziantep Üniversitesi, Gaziantep.

Aydoğdu, Ali (2013). *Örgüt Yapısının, İnovasyon ve Örgüt Kültürüne Etkisi Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, İstanbul.

Ayyıldız, Celal (2012). *Bilgi ve İnovasyon Yönetimi Bağlamında Yayıncılık Endüstrisinde İş Modeli İnovasyonu*. Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi, İstanbul.

Bayülken, Yavuz ve Kütükoğlu, Cahit (2012). " Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi İşletmeler (KOBİ'ler)", *TMMOB Makina Mühendisleri Odası Oda Raporu*, Yayın No: MMO/583, Genişletilmiş 4. Baskı, Ankara.

Başar, Doğan (2016) *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları, Rekabetçi Örgüt Kültürü Oryantasyonları İle Firma Ve Çalışan Performansı Arasındaki İlişki: Türkiye'de Faaliyet Gösteren Katılım Bankaları Üzerinde Bir Araştırma*. Doktora Tezi, Gebze Teknik Üniversitesi, Gebze.

Bezci, Halil İbrahim (2015). *Dinamik Kabiliyetlere Sahip İşletmelerin İnovasyon Hızı.* Yüksek Lisans Tezi, Gebze Teknik Üniversitesi, Gebze.

Biçkes, Durdu Mehmet (2011). *Örgütsel Öğrenme, İnovasyon Ve Firma Performansı Arasındaki İlişkiler: İnovasyonun Aracılık Etkisine Yönelik Büyük Ölçekli İşletmelerde Bir Araştırma*. Doktora Tezi, Erciyes Üniversitesi, Kayseri.

Bozkurt, Öznur ve Tasçıoğlu, Hümeyra (2007). "KOBİ'lerde İnovasyon Çalışmaları ve Örnekleri Üzerine Bir İnceleme", *Akademik Bakış Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi,* S: 11, erişim tarihi: 09 Eylül 2016. http://www.akademikbakis.org/eskisite/sayi11/oznurbozkurts.htm

Bulut, Çağrı (2007). *Stratejik Oryantasyonlar ve Firma Performansı.* Doktora Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Gebze.

Bursa Ticaret ve Sanayi Odası (2007). *"İnovasyon nedir? Şirketlere Ne Getirir?"* Mayıs S:16-18.

Can, Özgün (2009). "Tekstil Kobilerinde İnovasyon". *Süleyman Demirel Üniversitesi Tekstil Teknolojileri Elektronik Dergisi,* C: 3, S: 1; 57-63. erişim tarihi: 15 Temmuz 2016. http://teknolojikarastirmalar.com/frmDetayTR.aspx?IDDergi=4&IDIcerik=342

Coşkun, Seval (2013). *Stratejik Rekabet Üstünlüğü Sağlama Aracı Olarak İnovasyon Stratejileri: Kocaeli Otel İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma.* Yüksek Lisans Tezi, Düzce Üniversitesi, Düzce.

Çalıpınar, Hatice ve Baç, Uğur (2007). "KOBİ'lerde İnovasyon Yapmayı Etkileyen Faktörler Ve Bir Alan Araştırması", *Ege Akademik Bakış Dergisi,* C:7, S:2; 445-458.

Çalışkan, Abdullah (2013). "İç Odaklı Örgüt Kültürünün Yenilikçi Davranışa Etkisinde Personel Güçlendirmenin Aracılık Rolü", *"İş,Güç" Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi,* Nisan 2013, C : 15, S: 1; 88-112.

Çamlı, Uğur (2010), *Yeniliğin Müşteri Sadakati Üzerindeki Etkileri; Turizm Sektörüne Yönelik Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi, Ankara.

Çatal, Mehmet Faruk (2007). "Bölgesel Kalkınmada Küçük Ve Orta Boy İşletmelerin (Kobi) Rolü", *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi,* C:10, S:2.

Çelik, Akgül ve Akgemci, Tahir (2007). Girişimcilik Kültürü ve KOBİ'ler. Ankara: Gazi Kitabevi, Geliştirilmiş 2. Baskı.

Çelik, Mazlum (2007). *Örgüt Kültürü Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı -Bir Uygulama*. Doktora Tezi, Atatürk Üniversitesi, Erzurum.

Sabuncuoğlu, Zeyyat (Ed.) (2011). *İşletmelerde Etik.* İstanbul: Beta Yayımevi.

Çınar, Orhan (1999). *Örgütsel Kültür ve Yöneticilerde Kendilerini Geliştirme (Elektronik ve Tekstil İşletmelerinde Bir Uygulama).* Doktora Tezi, Erzurum.

Dandybayey, Baglan (2008). *Kazakistan Ekonomisinde KOBİ'ler ve Sorunlar*. Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi, Ankara.

Demir, Nevzat (2005). *Örgüt Kültürü – İş Tatmini İlişkisi: Plastik Sektöründe Bir Araştırma*. Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi, İstanbul.

Demir, Nevzat (2007). *Örgüt Kültürü ve İş Tatmini*. İstanbul: Türkmen Kitabevi.

Dinçer, Akın (2010). *İşletmelerin İnovasyon Gücünün Ölçümlenmesi ve Eskişehir İlinde Faaliyette Bulunan KOBİ'lerde Bir Uygulama.* Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi, Kütahya.

Doğan, Seyhun (2010). "Avrupa Birliği'nin Girişimcilik Politikası KOBİ Yaklaşımı ve Türkiye". *Avrupa Birliği Araştırmaları İstanbul Ticaret Odası Yayınları*, Yayın No: 2010- 80, İstanbul.

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

Ecevit Satı, Zümrüt ve Işık, Özlem (2011). "İnovasyon Ve Stratejik Yönetim Sinerjisi: Stratejik İnovasyon". *Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, C :9, S :2.

Erdem, Barış Ve Gökdeniz, Ayhan Ve Met, Önder (2011). "Yenilikçilik Ve İşletme Performansı İlişkisi: Antalya'da Etkinlik Gösteren 5 Yıldızlı Otel İşletmeleri Örneği". *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, C:26, S:2; 77-112.

Erdem, Barış ve Gül, Kudret ve Gül, Melike (2013). "Pazar Yönlülük, İnovasyon Yönlülük ve Firma Performansı İlişkisi: Ankara'da Faaliyet Gösteren Dört ve Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma". *İşletme Araştırmaları Dergisi*, C:5, S: 2; 74-104.

Erdil, Oya ve Kitapçı, Hakan (2007). "TKY Araçlarının Kullanımı ve Firma Yenilikçiliğinin Yeni Ürün Geliştirme Hızı Ve İşletme Performansına Etkisi". *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi,* C: 21, S: 1; 233-245.

Erdoğan, Zafer (2012). *Girişimcilik ve KOBİ'ler Kavramlar, Sorunlar ve Çözüm Önerileri*. Bursa: Ekin Yayıncılık.

Eren, Hakan ve Kılıç, Ali (2013). "Örgütlerde Yenilikçilik Ortamı: Özellikli Bir Sektör Olarak Savunma Sanayiinde Durum". *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi,* C: 27, S: 3.

Eren, Selim Said ve Gül, Hasan ve Tokgöz, Emrah. (2013). "Küçük Ve Orta Boy İşletmelerde (Kobi) Örgütsel Öğrenme Ve Yenilik Performansı İlişkisinin Genel Performansa Etkileri". *Yaşar Üniversitesi Dergisi*, C:8, S: 29; 4872 – 4895.

Eren, Şule M. Ve Yücel, Rahmi Ve Eren, Selim S. (2010). "Firma Performansına Etkileri Kapsamında Çevresel Olumsuzluk Pazar Dinamizmi Müşteri Odaklılık Ve Yenilikçilik Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi". Yaşar Üniversitesi Dergisi, C: 18, S: 5; 3102-3116.

Ersan, Arda (2013). *İnsan Kaynaklarının İnovasyon Stratejilerinin Verimliliğindeki Rolü*. Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.

Ersan, Gamze (2011). *Türkiye'nin Rekabet Gücünün ve İnovasyon Performansının OECD ve AB Ülkeleri İçerisinde İyi Örnekler Oluşturan Ülkeler İle Karşılaştırılması.* Yüksek Lisans Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Gebze.

Ertaş, Yunus (2015). *KOBİ Kredileri*. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Aydın Üniversitesi, İstanbul.

Ertürk, Muzaffer (2011). " Dünyada ve Türkiye'de Doğalgaz Sektörü ve İnovasyon Etkileri". *İstanbul Ticaret Odası Yayınları,* Yurtiçi Sektörel Etütler ve Araştırmalar, Yayın No : 2010- 77, İstanbul: Ekspres Basımevi,

Ertürk, Muzaffer (2014). *İşletmelerde Rekabet Gücü Odaklı Stratejik Teknoloji, İnovasyon ve Üretim Yönetimi*. İstanbul: Bilim Teknik Kitabevi.

Gençyılmaz, Güneş (2005). "AB ve KOBİ'leri ile İşbirliği". *2. KOBİ'ler ve Verimlilik Kongresi,* İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları Yayın No 50,İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü KOBI Danışma Birimi, İstanbul, 2-3 Aralık.

Gençyılmaz, Güneş (2006). "Kongre 06" . *3. KOBİ'ler ve Verimlilik Kongresi*, İstanbul Kültür Üniversitesi, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları Yayın No 58, İ.İ.B.F. İşletme Bölümü, İstanbul. 17 - 18 Kasım 2006

Gizir, Sıdıka (2007). "Üniversitelerde Örgüt Kültürü ve Örgüt-içi İletişim Üzerine Bir Derleme Çalışması". Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, S:50; 247-268.

Göker, Şerife (2009). *Şirketlerde İnovasyon Stratejisinin Önemi ve Türkiye'nin İnovasyon Kapasitesinin Analizi.* Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi, Kütahya.

Göktaş, Halime (2009). *Yöneticilerin Yeniden Yapılanma Sürecinde İnovasyona Bakış Açısı: Kardemir Örneği*. Yüksek Lisans Tezi, Zonguldak Karaelmas Üniversitesi, Zonguldak.

Göztepe, Hakan (2009). *Öğrenen Organizasyon Dinamiklerinin Toplam Kalite Yönetimi, İnovasyon ve Organizasyon Performansına Etkileri.* Yüksek Lisans Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Gebze.

Güçlü, Nezahat (2003). "*Örgüt Kültürü*". Kırgızistan Manas Üniversitesi, *Sosyal Bilimler Dergisi*, 6, 147-159.

Gül, Zehra (2012). *Türkiye'deki İş Adamı Örgütlerinin Üye Girişimcilere Sağladığı Katkıların Girişimcilik ve İnovasyon Performansları Üzerindeki Etkileri.* Doktora Tezi, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Kahramanmaraş.

Güravşar, Gökçe Sinem (2010). "İnovasyon Kavramı ve İnovasyon Önemi". *Fırat Kalkınma Ajansı,* Temmuz.

Gürel, Gözde (2011). *Örgütsel Öğrenme, Dönüşümcü Liderlik, Pazar Yönlendirmesi ve Örgütsel İnovasyonun Firma Performansı Üzerine Etkilerinin Analizi.* Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Teknik Üniversitesi, İstanbul.

Gürkan, Güney Çetin (2012). *İnovasyon Sürecinin Fikir Geliştirme Aşamasında Yönlendiren Kullanıcıların Rolü ve Ürün Performansına Katkısı Bir Araştırma.* Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi, İstanbul.

Gürkan, Güney Çetin (2013). *İnovasyon ve Fikir Kaynağı Olarak Yönlendiren Kullanıcılar*. Ankara: Paradigma Akademi.

Gümüş, Sefer ve Dayal, Merve ve Gümüş Bilim, Hande (2014). *İnovasyonu Oluşturan İşletmelerin Yaşam Döngüleri*. İstanbul: Hiperlink Yayınları.

Haykır Hobikoğlu, Elife (2009). *Yeni Ekonomide İnovasyon Ve Sürdürülebilir Rekabetin Yarattığı Katma Değerin Bilgi Toplumunda Etkisi.* Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

İpekçi, Aylin (2013). *Dönüşümcü Liderlik Tarzının Yöneticilerin Yenilikçilik (İnovasyon) Odaklı Stratejik Yönelimleri Üzerine Etkisi ve Bir Uygulama.* Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi, İstanbul.

İraz, Rıfat Çakıcı ve Ahmet Burhan ve Çevik Tekin, İlknur (2014). " Yenilik Yönetimi Açısından Kobi'ler De Dış Kaynak Kullanımının Araştırılması: Konya İli Örneği". *Küresel İktisat ve İşletme Çalışmaları Dergisi,* C: 3, S: 6; 51-68 .

İşcan, Ömer Faruk ve Timuroğlu, M. Kürşat (2007). "Örgüt Kültürünün İş Tatmini Üzerindeki Etkisi Ve Bir Uygulama". *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi,* C:21, S: 1;121-135.

Kalay, Faruk ve Tuncer, Cem Ozan ve Kızıldere, Celal ve Arslan Kalay, Hacer (2015). "Stratejik İnovasyon Yönetimi Uygulamalarının Firma İnovasyon Performansı Üzerindeki Etkileri". *Bilgi Ekonomisi Ve Yönetimi Dergisi* C: 10, S: 2; 67-77.

Kalkan, Abdullah (2013). *Algılanan Örgüt Kültürünün Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi: Kuramsal Ve Görgül Bir Araştırma.* Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.

Kanber, Seda (2010). *İmalat Sanayinde İnovasyon: Sanayi Kuruluşlarında İnovasyon Aktivitelerinin İnovasyon Performansı Üzerindeki Etkilerinin İncelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi, Adana.

Kaplan, Hüseyin (2010). *İşletmelerin İnovasyon Yapma Nedenleri İle Sahip Oldukları İnovasyon Çıktıları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, İstanbul.

Karabağ, Solmaz Filiz (2008). *Strateji Ve Endüstrinin Firma Performansına Etkisi: Türkiye'nin Öncü Sanayi İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma.* Doktora Tezi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.

Karaçizmeli Güzeler, Ayşe Ve Özhan Dedeoğlu, Ayla (2016). "Üniversitelerde İnovasyon Ekosisteminin Geliştirilmesinde Örgüt İklimi, Örgüt Kültürü Ve

Örgüt Yapısının İnovatif Davranış Üzerindeki Etkisi: Ege Üniversitesi Örneği". *Ege Stratejik Araştırmalar Dergisi,* Cilt 7, Özel Sayı.

Karagöz, Uğur (2013). "Kamu Sektöründe Yeni Bir İnovasyon Girişimi, Hizmet Envanteri Veri Tabanı (HEVT) Projesi". *Türk İdare Dergisi*, S: 476; 133-150.

Karamehmet, Bilge (2012). " Stabucks Markası ve İnovasyon Uygulamaları". *Sosyal Bilimler İstanbul Dergisi,* Kış 2 ISSN: 2147, 3390.

Karcıoğlu, Fatih (2001). "Örgüt Kültürü Ve Örgüt İklimi İlişkisi". *Atatürk Üniversitesi, İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi*, C: 15,S: 1-2.

Kavak, Çiğdem (2009). "Bilgi Ekonomisinde İnovasyon Kavramı ve Temel Göstergeleri", *Harran Üniversitesi Akademik Bilişim'09 - XI. Akademik Bilişim Konferansı Bildirileri,* S: 617-628

Kaya, Ali (2007). *Bilişim ve İletişim Işığında Girişimcilik ve KOBİ Yönetimi*. Ankara: Eğitim Kitabevi Yayınları, Genişletilmiş 2. Baskı.

Kaya, Harun (2008). "Kamu ve Özel Sektör Kuruluşlarının Örgütsel Kültürünün Analizi ve Kurum Kültürünün Çalışanların Örgütsel Bağlılığına Etkisi: Görgül Bir Araştırma". *Maliye Dergisi,* Sayı 155; 119-143.

Kılıç, Recep (2011). *Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerde Bir Öz Yetenek Oluşturma Stratejisi Olarak İnovasyon: Balıkesir İli ve Çevresinde Bir Araştırma*. Doktora Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi, Isparta.

Kılıç, Recep ve Keklik, Belma (2012). KOBİ'lerde Genel Firma Özelliklerinin İnovasyon Uygulamalarına Etkisi: Balıkesir İlinde Bir Araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi,* S: 39; 93-118.

Kılıç, Serkan (2013). *İnovasyon ve İnovasyon Yönetimi*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Kılıç, Serkan (2013). *Yeni Ürün Geliştirmede İnovasyon(yeni ürün inovasyonu)*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Kılınç, Efe Can (2011). *" İnovasyon ve Ulusal Kalkınma: AB Ülkeleri ve Türkiye Üzerine Bir İnceleme".* Yüksek Lisans Tezi, Karamanoğlu Mehmet Bey Üniversitesi, Konya.

Koç, Türker (2007). *"Avrupa Birliği ve Türkiye'de Küçük ve Orta Boy İşletmelerin Finansmanı"*. Yüksek Lisans Tezi, Bahçeşehir Üniversitesi, İstanbul .

Kolçak, Menşure ve Bilici, Nilgün (2013). KOBİ'lere Sağlanan Finansal Desteklerin Üretim ve İstihdama Etkileri UTS-II TRA-I Bölgesinde Bir Uygulama. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi,C:*17, S:3; 291-312.

Köse, Sevinç ve Tetik, Sema ve Ercan, Cuma (2001). "Örgüt Kültürünü Oluşturan Faktörler". Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. , C:7, S: 1; 219-242.

Kulakoğlu, Derya (2013). *KOBİ'lerde Yönetim Ve Organizasyon Sorunlarının Yaşanma Düzeyi :Ankara Kobi Örneği*. Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Ankara.

Kurdoğlu, Selma (2012). *KOBİ'lerde İnovasyon (Yenilikçilik) Çalışmalarında Başarı ve Başarısızlıkların Nedenleri*. Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Ankara.

Kurt, Tuğba (2010). *Örgüt Kültürünün Yenilikçilik (İnovasyon) Performansı Üzerindeki Etkileri: Kayseri İmalat Sektöründe Uygulama.* Yüksek Lisans Tezi, Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kayseri.

Kuşçu, Ali Fuat.(2014). *Örgütsel İletişimin Örgüt Kültürü Üzerine Etkisinin İncelenmesi: Alışveriş Merkezlerinde Çalışan Özel Güvenlik Görevlileri Üzerine Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Hasan Kalyoncu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Gaziantep.

Küçük, Orhan (2011). *Girişimcilik ve Küçük İşletme Yönetimi*. Ankara: Seçkin Yayınları, Geliştirilmiş ve Gözden Geçirilmiş 5. Baskı.

Küçük, Orhan ve Kocaman, Gülşen (2014). "Müşteri Yönlülük, İnovasyon Yönlülük Ve İşletme Performans İlişkisi: Bir Uygulama". *The Journal of Academic Social Science Studies International Journal of Social Science* ,S:29; 37-52.

Küsbeci, Polathan (2013). *"İşletmelerde İnovasyon Yönetimi ve İstanbul İlinde Sektörler Arası Ampirik Bir Çalışma"*. Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi, İstanbul.

Önem, Hüseyin Başar (2010). "*KOBİ'lerin Finansal Risk Algı Düzeyine Yönelik Bir Araştırma: Isparta-Burdur İlleri Örneği"*. Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.

Örücü, Edip ve Ayhan, Nuray (2001), "Örgüt Kültürü (Muğla Üniversitesi Örneği)". *Muğla Osman Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, S:2.

Örücü, Edip ve Kılıç, Recep ve Savaş, Abdullah (2011). "KOBİ'lerde İnovasyon Stratejileri ve İnovasyon Yapmayı Etkileyen Faktörler: Bir Uygulama". *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, C: 12, S:1; 58-73.

Örücü, Edip ve Yıldız, Harun (2012). "Örgütsel Kültür Boyutlarının Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma: Bir Telekomünikasyon Şirketi Örneği". *Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, C: 31, S:2, 2012; 129-154.

Özçalışkan, Derya (2012). *"Dönüştürücü Liderliğin Düşünsel İnovasyon Üzerine Etkisi: Gaziantep İli Örneği"*. Yüksek Lisans Tezi, Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep.

Özdevecioğlu, Mahmut Ve Biçkes, Durdu Mehmet (2012). "Örgütsel Öğrenme Ve İnovasyon İlişkisi: Büyük Ölçekli İşletmelerde Bir Araştırma". *Erciyes Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı: 39; 19-45.

Özkalp, Enver (2012). *Kültür ve Kültürel Değişme*. Çiğdem Kırel ve Zerrin Sungur (Ed.). *Davranış Bilimleri-1 (s. 58-82).* Anadolu Üniversitesi Yayını No: 2709 Açık Öğretim Fakültesi Yayını No: 1672, Eskişehir.

Özkan, Özgür ve Turunç, Ömer (2015). "Örgüt Kültürü İle Yenilikçilik İlişkisinde Rekabet Şiddetinin Düzenleyici Etkisi: Savunma Sanayinde Bir Uygulama". *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, C.20, S.1; 339-363.

Öztürk, Ebru (2009). *"Değişim Sürecinde Bilgi ve İnovasyon Yönetimi Uygulamalarının KOBİ'lerde Uygulanabilirliği Üzerine Bir Araştırma: Trabzon İli Örneği".* Yüksek Lisans Tezi, Karadeniz Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Trabzon.

Öztürk, Umut Can (2015). "Örgüt Kültürü Algısında Cinsiyet Faktörünün Etkisi Ve Bir Uygulama". *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi* , C:6, S:12; 62-86.

Özşahin, Mehtap ve Ciğerim, Erşan ve Gök Mehmet Şahin (2005). "Rekabet Edilebilirlik ve Firma Performansı Üzerine Bir Saha Araştırması". *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi,* C:7, S:1; 143-155.

Sabuncu, Birsel (2014). " KOBİ'lerde Yenilik ve Engellerinin Tespitine Yönelik Bir Araştırma: Denizli Örneği". *Pamukkale Üniversitesi Honaz Meslek Yüksek Okulu İşletme Araştırmaları Dergisi,* C:6, S:1; 103-123.

Sanrı, Hakan (2011). *Yönetim Fonksiyonları Bağlamında İnovasyon Yönetimi: Türkiye Mobilya Endüstrisinde İnovasyon Yönetimi Sürecinin İncelenmesi ve Bir Model Önerisi.* Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.

Savcı, İlkay (2011). *Yenilik, Yönetim ve İnsan Kaynakları*. Ankara: Siyasal Kitabevi.

Sayman, Yahya (2012). *Sahiplik Yapısının Firma Performansı Ve Sermaye Yapısı Üzerine Etkileri: İMKB'de İşlem Gören Üretim Firmalarında Bir Uygulama*. Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Sezerel, Hakan (2013). *Örgüt Kültürü Boyutlarının Farklılıkların Yönetimi Algılarına Etkisi: Bir Otel Zincirinde Araştırma.* Doktora Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.

Sezgin, Murat ve Bulut, Beyza (2013). "Örgüt Kültürü ve Halkla İlişkiler", *Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, C:3, S:2; 182-194.

Soylu, Ali ve Öztürk Göl, Meltem (2010). "Yönetim İnovasyonu", *Sosyo-Ekonomi Dergisi*, C:11, S:11; 114-130.

Şahin, Mete (2010). *Örgüt Kültürü İle Bilgi Paylaşma Tutumu Arasındaki İlişki Üzerine Türk Katılım Bankacılığı Alanında Bir Araştırma.* Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Şekerli, Eyüp Bayram ve Gerede, Ender (2011). "Kültürün EKY'ye Etkileri ve Türk Pilotların Hofstede Kültür Boyutları Açısından Durumları". *"İş, Güç" Endüstri İlişkileri Ve İnsan Kaynakları Dergisi*, C: 13, S: 1; 17-38.

Şen, Erdal ve Bolat, Mustafa (2015). "İşletmelerde Demokratik Yönetim Anlayışının İnovasyon Ve Firma Performansı Üzerine Etkisi: İstanbul Avrupa Yakası Lojistik İşletmeleri Üzerine Bir Uygulama". *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimleri Dergisi,* Yıl:14 S:27; 149-172.

Şendoğdu, A. Aslan ve Öztürk, Yunus Emre (2013). "KOBİ'lerde İnovasyon Yapma Eğilimi İle İnovasyon Performans Başarı Derecesi Arasındaki İlişkinin Araştırılması". *Niğde Üniversitesi İİBF Dergisi,* C: 6, S: 2; 104-116.

Şimşek, Muhittin (2002). Ekonominin Lokomotifi KOBİ'lerin Olmazsa Olmazları. İstanbul: Alfa Yayınları.

Şişman, Mehmet (2011). *Örgütler ve Kültürler*. Ankara: 3. Baskı, Pegem Akademi.

Taşkın, Erdoğan (2014). "İşletmelerde Yenilik Yönetiminin Önemi". *Nuh Naci Yazgan Üniversitesi Politik Ekonomik Durum,* S:202; 7.

Tekin, Yasemin (2012). *Otel İşletmelerinde Yenilik Yönetimi İle Yenilikçi Örgüt Kültürü İlişkisi: Alanya' da Bir Araştırma*. Doktora Tezi, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.

Terzi, Ali Rıza (2007). *Örgüt Kültürü*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Topuz Eker, Didem (2013). *Sürdürülebilir Rekabet Avantajı Ve Pazar Odaklılık: Pazar Odaklılık Firma Performansı İlişkisinde İçsel Pazarlamanın Rolü*. Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Toraman, Cengiz ve Abdioğlu, Hasan ve İşgüden, Burcu (2009). "İşletmelerde İnovasyon Sürecinde Entelektüel Sermaye Ve Yönetim Muhasebesi Kapsamında Değerlendirilmesi". *Afyon Kocatepe Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi,* C:11, S:1; 91-120.

Tuncel, Cem Okan (2011*). İnovasyon Sistemleri ve Ekonomik Gelişme: Bursa Bölgesi İmalat Sanayinde İnovasyon Süreçleri Üzerine Bir Alan Araştırması*. Doktora Tezi, Uludağ Üniversitesi, Bursa.

Turunç, Ömer ve Özkan, Özgür (2015). "Örgüt Kültürü İle Yenilikçilik İlişkisinde Rekabet Şiddetinin Düzenleyici Etkisi: Savunma Sanayinde Bir Uygulama". *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi,* C:20, S:1; 339-363.

Türkan, Yavuz (2011). *Kobilerin Finansman Sorunları Bu Sorunların Çözümünde KOBİ Borsaları ve Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.

Uzkurt, Cevahir (2008). *Pazarlamada Değer Yaratma Aracı Olarak Yenilik Yönetimi ve Yenilikçi Örgüt Kültürü*. İstanbul: 1. Baskı, Beta Yayınevi.

Uzkurt, Cevahir ve Şen, Rukiye (2012). "Örgüt Kültürü ve Örgütsel Yeniliğin Pazarlama Yeniliğine Etkisi: Gazlı İçecek Sektöründe Bir Araştırma". *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi,* C: 12, S:3; 27-50.

Ülgen, Hayri, Mirze, S. Kadri (2013). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*. İstanbul: Beta Yayınları.

Vatansever, Kemal (2010). *Tedarik Zinciri Esnekliğinin Firma Performansı Üzerindeki Etkileri ve Tekstil Sektöründe Bir Araştırma*. Doktora Tezi, T.C. Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.

Vila, Natalia ve Kuster Ines (2007). "The Importance of Innovation in International Textile Firms". *European Journal of Marketing,* Vol. 41, No. 1/2, S:17-36.

Yapar, İhsan (2015). *KOBİ'lerde İnovasyon ve İnovasyonun Önemi: Kayseri İli Örneği.* Yüksek Lisans Tezi, Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Niğde.

Yavuz, Çağla (2010). *İşletmelerde İnovasyon (Yenilikçilik) Stratejileri ve Örgütsel Performans İlişkisinin Çanakkale Seramik A.Ş. İşletmesi Örneğinde Boylam Analizi Yöntemiyle İncelenmesine Dönük Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Çanakkale On Sekiz Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çanakkale.

Yeşil, Salih (2012). "Türkiye'nin Ulusal Kültürel Özellikleri Ve Yenilikçilik Potansiyeli Arasındaki İlişki Açısından Bir Değerlendirme". *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, C: 9, S: 17; 33-62.

Yıldırım, Cihan (2013). *Örgüt Kültürü Ve İnsan Kaynakları Yönetimi Arasındaki İlişki: Kamu Ve Özel Sektör Bankacılığında Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.

Yıldırım, Faruk (2015). "Teknoloji Ve İnovasyonun İktisadi Arkeolojisi Ve Önemi". T. C. Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı, *Kalkınmada Anahtar Verimlilik Dergisi*, Aralık 2015 Yıl: 27 Sayı: 324 Ankara.

Yılmaz, Emrullah (2008). *Kahramanmaraş'ta Faaliyet Gösteren KOBİ'lerde İnovasyon Etkinlikleri.* Yüksek Lisans Tezi, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Kahramanmaraş.

Yılmaz, Tayfun (2010). *Küçük ve Orta Ölçekli İmalat İşletmelerinde Yenilik (İnovasyon) Yönetimi: İzmir İli Örneği.* Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.

Yılmaz, Tolga ve Alpkan, Lütfihak (2004). "Türkiye'deki KOBİ'lerin Üretim Yönetimi Alanındaki Sorunları, Çözüm Önerileri ve Sağlanan Destekler". *Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi,* C: 23, S:1; 115-134.

Yiğit, Sema (2014). "Kültür, Örgüt Kültürü ve İnovasyon İlişkisi Bağlamında İnovasyon Kültürü". *Karamanoğlu Mehmet Bey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi,* C: 16, S: 27; 1-7.

Yorgancılar, Fatma Nur (2011). "Sürdürülebilir Rekabet Anlayışı Olarak Yenilik Yeteneği". *Selçuk Üniversitesi İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi,* S:21; 379-426.

Yücel, İlhami (2007). *Öğrenen Örgütler Ve Örgüt Kültürü -Bir Uygulama*. Doktora Tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.

Zalluhoğlu, Ali Erhan ve Tatarlar, Ceren Deniz ve Turhan, Rasim ve Can, Duygu Gül ve Kesken, Jülide (2015). "Örgüt İkliminin İşletmelerin İnovatif Düşünme Eğilimleri Üzerindeki Etkileri: Bir Aile İşletmesi Uygulaması". *23. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi14-16 Mayıs 2015*, Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü, :212-215.

Zehir, Cemal Ve Özşahin, Mehtap (2006). "Stratejik Karar Verme Hızını Etkileyen Örgütsel, Çevresel Faktörler Ve Firma Performansı İlişkisi: İmalat Sektöründe Bir Saha Çalışması". *Gazi Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi,* C: 9, S:1; 137 – 157.

Zerenler, Muammer Türker, Necdet ve Şahin, Esen (2007). "Küresel Teknoloji, Araştırma-Geliştirme (ar-ge) ve Yenilik İlişkisi". *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi,* S:17; 653-667.

ABİGEM (2010). *Türkiye'de KOBİ Görünümü*. Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği Yayınları.

Kobi Stratejisi ve Eylem Planı 2015 - 2018 - K S E P – erişim tarihi: 05 Nisan 2016.

http://www.kosgeb.gov.tr/Content/Upload/Dosya/KSEP%20G%C3%BCncellenen%20Eylem%20Plan%C4%B1%202015-2018_06_05_2016.pdf

Küçük Ve Orta Ölçekli İşletmeleri Geliştirme Ve Destekleme İdaresi Başkanlığı, 2016 - 2020 Stratejik Plan Aralık 2015 erişim tarihi: 04 Mayıs 2016:

http://www.kosgeb.gov.tr/Content/Upload/Dosya/Mali%20Tablolar/KOSGEBN%20Stratejik%20Plan/KOSGEB_Stratejik_Plani_(2016-2020).pdf

Oslo Kılavuzu (2005). *Yenilik Verilerinin Toplanması Ve Yorumlanması İçin İlkeler*. TÜBİTAK (Çev.), OECD ve Eurostat Ortak Yayını, Üçüncü Baskı.

MÜSİAD (2012). "Küresel Rekabet İçin Ar-Ge ve İnovasyon" Stratejik Dönüşüm Önerisi, *MÜSİAD Araştırma Raporları*, İstanbul, Pelikan Basım.

T.C. Gümrük ve Ticaret Bakanlığı, Esnaf ve Sanatkârlar Genel Müdürlüğü (2014). "İngiltere'de KOBİ'ler İçin Devlet Destekli Finansman Yolları", *İngiltere Raporu*, Ankara. Erişim tarihi: 12 Mart 2016. http://esnaf.gtb.gov.tr/data/5383452a487c8e3080f6cee7/%C4%B0ngiltere%20Raporu.pdf

T.C. Gümrük ve Ticaret Bakanlığı, Esnaf ve Sanatkârlar Genel Müdürlüğü (2014). "KOBİ Destekleri Ülke İncelemeleri (Almanya, İngiltere Ve Belçika)" Ankara. Erişim Tarihi: 02 Aralık 2016

http://esnaf.gtb.gov.tr/data/54ace8d9f293705988210506/ckt.pdf

http://www.tesk.org.tr/tr/5362/507.php Erişim Tarihi: 26.01.2016

http://www.egiad.org.tr/wp-content/uploads/arastirma-raporlari/inovasyon-raporu.pdf Erişim Tarihi 22.10.2016

http://www.gelisenbeyin.net/inovasyon-cesitleri.html. Erişim Tarihi: 18.02.2016

EKLER

EK-1: Araştırmada Kullanılan Anket Formu

Değerli Yönetici / Yetkili :

Bu anket formu Sivas'ta faaliyet gösteren KOBİ'lerin Örgüt kültürü, İnovasyon ve Firma performansı ilişkisini belirlemeye yönelik bir araştırma olup yüksek lisans tezine birinci veri elde etmek amacıyla hazırlanmıştır. Elde edilen veriler 3. kişilerle paylaşılmayacak ve sadece bilimsel amaçlı kullanılacaktır. Anketimize göstermiş olduğunuz ilgi ve katkılardan dolayı şimdiden teşekkürlerimizi ve saygılarımızı sunarız.

DOÇ. DR. BERRİN FİLİZÖZ SUNA ARSLAN

Tez Danışmanı Yüksek Lisans Öğrencisi

İNOVASYON: Ekonomik ve toplumsal fayda yaratmak için ürünlerde, hizmetlerde, süreçlerde, organizasyonda ve ürünlerin-hizmetlerin sunumunda-pazarlanmasında değişiklik, farklılık ve yenilik yapma sürecidir.

A.YÖNETİCİ BİLGİLERİ

1.Cinsiyetiniz: ( ) Bay ( ) Bayan

2.Yaşınız : (18-30) ( ) 31-40 ( ) 41-50 ( ) 51-60 ( ) 61 ve üzeri

3. Öğrenim Durumunuz: ( ) İlköğretim ( ) Lise ( ) Ön lisans ( ) Lisans

( ) L.Üstü / Doktora

4.Firmadaki Pozisyonunuz : ……..

5. Mesleki Deneyim Süreniz : ( ) 1 yıldan az ( ) 1-5 yıl ( ) 6-10 ( ) 11 yıl ve üzeri

B. FİRMA BİLGİLERİ

6- Firmanızın Yaşı : ( )1yıldan az ( )1-5yıl arası ( )6-10yıl arası ( ) 11-20yıl arası ( )21 ve fazla

7. Firmanızın Hukuki Yapısı : ( )A. Ş. ( )Ltd. Ş. ( )Kolektif Şirket ( )Komandit Şirket ( )Adi Şirket

8- Firmanız bir aile işletmesi midir? ( ) Evet ( ) Hayır

9. Firmanızda Çalışan Sayısı : ( )1-9 arası ( )10-25 arası ( )26-50arası ( )51-100arası( )101 ve üzeri

10. Firmanızın Temel Pazar Yapısı : ( ) Yerel ( ) Bölgesel ( ) Ulusal

( )Uluslararası

11. Firmanızın İhracat Durumu : ( )Evet ( ) Hayır

12. Firmanızın Yenilik Stratejisi

( )Saldırgan strateji (Pazarda olmayan yeni ürün ve hizmetler oluşturma)

( )Savunmaya yönelik strateji (Mevcut ürünlerde geliştirmeler ve tasarımlar)

( )Taklitçi ve bağımlı strateji (Mevcut ürünleri birebir taklit etme)

( ) Farklılaştırma Stratejisi(işletmenin teknoloji, müşteri hizmetleri, dağıtım ve sürekli Ar-Ge faaliyetleri ile sektörde bulunan diğer işletmelerden farklı yönler yaratabilme)

C.KONUYA İLİŞKİN SORULAR

C .1. Aşağıda ÖRGÜT KÜLTÜRÜ'ne ilişkin çeşitli ifadelere yer verilmiştir. Lütfen, işletmenizdeki mevcut durumu dikkate alarak her bir ifadeye ilişkin düzeyi kutucuklara "X" işareti koyarak belirtiniz

İFADELER İş yerimizde;	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1- Çalışanların çoğunluğu yaptıkları işle bütünleşmişlerdir.					
2-Çalışanlar arasında yeterli ölçüde bilgi paylaşımı olduğundan, gerektiğinde herkes istenilen bilgiye ulaşabilmektedir.					
3- İş planları yapılırken, tüm çalışanlar karar verme sürecine belli ölçüde dahil edilmektedir.					
4-Farklı bölümler arasında işbirliği yapılamamaktadır.					
5-Takım çalışması yapılması, bütün iş faaliyetlerinde esas alınmaktadır.					
6- Tüm çalışanlar kendi görevleri ile işletmenin amaçları arasındaki ilişkiyi kavramıştır.					
7- Çalışanlara kendi işlerini planlamaları için gerekli yetki verilmektedir.					
8- Çalışanlarımızın iş yapma kapasiteleri sürekli bir gelişim göstermektedir.					
9- Çalışanların iş yapma becerilerini artırmak için gereken her şey yapılmaktadır.					
10- Yöneticiler söylediklerini uygulamaktadırlar.					
11- İş yapmamız için yol gösteren açık ve tutarlı değerlerimiz vardır.					
12- İşlerin yürütülmesinde davranışlarımızı yönlendiren ve doğru ile yanlışın ayırt edilmesini sağlayan (etik) değerler yoktur.					
13- İş faaliyetlerinde bir anlaşmazlık meydana geldiğinde, her bir çalışan tatmin edici bir çözüm bulmak için gayret göstermektedir.					
14- Bu iş yerinde güçlü bir işletme kültürü vardır.					

15-. Problem yaratabilecek, karmaşık konularda dahi kolayca görüş birliği sağlanabilmektedir.					
16- Çalışanlarımız işletmenin farklı bölümlerinde de olsalar iş faaliyetleri açısından ortak bir bakış açısını paylaşabilmektedir.					
17- İşletmenin farklı bölümleri tarafından yürütülen projeler kolayca koordine edilmektedir.					
18- Başka bölümden bir kişiyle çalışmak, adeta farklı bir işletmeden birisiyle çalışmak gibidir.					
19- İş görme tarzımız oldukça esnek ve değişime açıktır.					
20- Rakip firmaların faaliyetleri ve iş alanındaki değişimlere bağlı olarak yönetim, uygun stratejiler geliştirilebilmektedir.					
21- İş alanımızdaki yenilik ve gelişimler, yönetim tarafından izlenmekte ve uygulanmaktadır.					
22- Müşterilerin istek ve önerileri, iş faaliyetlerinde sıklıkla değişiklikler yapılmasına yol açabilmektedir.					
23- Tüm çalışanlar, müşterilerimizin istek ve ihtiyaçlarını anlamaya özen göstermektedir.					
24- Müşteri ihtiyaçları (talepleri) iş faaliyetlerimizde genellikle dikkate alınmamaktadır.					
25- Herhangi bir başarısızlıkla karşılaşıldığında bu, yönetim tarafından, gelişim ve öğrenme için bir fırsat olarak değerlendirilir.					
26- Yenilikçilik ve yapılan işlerde risk almak, yönetim tarafından istenmekte ve ödüllendirilmektedir.					
27- Çalışanların işleriyle ilgili yeni bilgiler kazanmaları önemlidir.					
28- Uzun-dönemli bir iş programı ve belli bir gelişim planımız mevcuttur.					
29- Çalışanların yaptıkları işlere yön verebilecek net, açık bir işletme misyonumuz vardır.					
30- İşletmenin geleceğine yönelik olarak belirlenmiş stratejik bir iş-planlaması yoktur.					
31-. İşletmenin faaliyet amaçlarına ilişkin olarak çalışanlar arasında tam bir uzlaşma vardır.					
32- Yöneticiler, işletmemizin temel hedefleri doğrultusunda hareket edebilmektedirler.					
33- Çalışanlar, uzun dönemde işletmenin başarılı olabilmesi					

için yapılması gerekenleri bilmektedir.					
34- Çalışanlar, geleceğe yönelik olarak belirlenmiş olan işletme hedef ve vizyonunu paylaşmaktan uzaktır.					
35- Yöneticilerimiz uzun-dönemli bir bakış açısına sahiptirler.					
36- Kısa-dönemli iş-talepleri, vizyonumuzdan ödün vermeden karşılanabilmektedir.					

C.2. Aşağıda YENİLİĞE ilişkin çeşitli ifadelere yer verilmiştir. Lütfen, işletmenizdeki mevcut durumu dikkate alarak her bir ifadeye ilişkin düzeyi kutucuklara "X" işareti koyarak belirtiniz

İFADELER	DÜZEYİNİZ				
	Çok kötü	Kötü	Ne iyi Ne kötü	İyi	Çok iyi
1. Teknik özellik ve fonksiyonlarıyla eskisinden tamamen farklı yeni bir ürün/hizmet					
2. Malzeme ve bileşimiyle eskisinden tamamen farklı yeni bir ürün/hizmet					
3. Müşteri memnuniyetinde artış ve/veya kullanım kolaylığı sağlaması amacıyla var olan ürünlerde/hizmetlerde değişiklik					
4. Var olan ürünlerin/hizmetlerin, malzeme ve bileşimlerindeki üretim maliyetini azaltma					
5. Var olan ürünlerin/hizmetlerin, malzeme ve bileşimlerindeki üretim kalitesini arttırma					
6. Yeni bir ürünü başarılı bir şekilde oluşturmada, firmamızın pazar yetenekleri ve bu yetenekleri ortaya çıkaran faktörler arasındaki uyum düzeyi					
7. Yeni bir ürünü başarılı bir şekilde oluşturmada, firmamızın teknolojik yetenekleri ve bu yetenekleri ortaya çıkaran faktörler arasındaki uyum düzeyi					
8. Firmamızın bir ürünü pazara sunmadaki zamanlaması					
9. Firmamızda İnsan Kaynakları departmanının yeni ürün geliştirmeye olan bağlılığı					
10. Firmamızda Araştırma-Geliştirme departmanının yeni ürün					

geliştirme konusundaki kararlılığı					
11. Firmamızda yeni ürün geliştirmek için formal (resmi) prosedürlerin kullanım düzeyi					
12. Firmamızın üretim öncesi faaliyetleri (fikir geliştirme, pazar araştırması, finansal analiz v.b) gerçekleştirmedeki yeterlilik düzeyi/yeteneği					
13. Firmamızın pazarlama eylemlerini gerçekleştirme ve başarmadaki yeterlilik düzeyi/yeteneği					
14. Firmamızın yeni ürünler geliştirmek için yeni teknolojilerden yararlanmadaki yeterliliği/yeteneği					
15. Firmamızın ürünleri piyasaya sunmadaki yeterliliği/yeteneği					
16. Yeni bir fikrin ürüne dönüştürülmesi ve pazara sunumu arasında geçen zaman diliminin rakiplere nazaran etkinliği					
17. Firmamızın içsel çevreye, rekabetçi çevreye ve pazar çevresine uyum düzeyi					
18. Firmamızda yeni ürün geliştirme sürecinde müşteri beklentilerinin dikkate alınma düzeyi					
19. Firmamızda yeni ürün geliştirme sürecine bütün departmanların katılım düzeyi					
20. Yeni ürün geliştirme sürecinde departmanlar arası iletişim düzeyi					
21.Yeni ürün geliştirme sürecinin üst yönetim tarafından desteklenme düzeyi					
22.Yeni ürün girişlerine karsı firmamızın rekabet edebilme olasılığı/düzeyi					
23. Yeni ürün girişlerine karsı firmamızın oluşturduğu rekabetçi tepkinin etkinliği					
24. Firmamızın müşteri beklentilerindeki değişimi öngörebilme yeteneği					
25. Yeni ya da var olan ürünler/hizmetler için yeni ürün/hizmet promosyonu teknikleri.					
26. Yeni ya da var olan ürünler/hizmetler için yeni ürün/hizmet fiyatlandırma teknikleri					
27. Temel teknik ve fonksiyonel özelliklerini değiştirmeksizin bir takım değişikliklerle yeni ya da var olan ürünlerin/hizmetlerin dizaynını yenileme					
28. Yeni bir tüketici grubunu ya da yeni bir pazarı hedeflemek amacıyla temelden yeni bir piyasa stratejisi					

29. Yeni satış kanallarının kullanımı (örn. Doğrudan satış, internetten satış, dağıtım lisansı… gibi)					
30.Ürünlerimizi müşterilerimize ulaştırılması ile ilgili lojistik süreçler değiştirilmeksizin yeni ürün konumlandırma tekniklerinin geliştirilmesi					
31. Firma içindeki genel is yapış şekilleri ile ilgili rutin, usul ve prosedürlerin yenilenmesi					
32. Tedarik zinciri yönetimi (tedarikçiler, yan sanayi, taşeronlar, vs.) ile ilgili sistemin yenilenmesi					
33. Üretim ve kalite yönetimi ile ilgili sistemin yenilenmesi					
34. İnsan kaynakları (personel seçim, eğitim, performans ve kariyer yönetimi) sisteminin yenilenmesi					
35. Firma içi bilgi işlem ve paylaşım sisteminin yenilenmesi					
36. Takım çalışmasını kolaylaştırmaya yönelik olarak organizasyon yapısının yenilenmesi					
37. Departmanlar arası (örn: üretim ve pazarlama) koordinasyonu kolaylaştırmaya yönelik olarak organizasyon yapısının yenilenmesi					
38. Stratejik ittifaklar ve uzun vadeli ticari işbirliklerini kolaylaştırıcı yeni bir organizasyon yapısının oluşturulması					
39. Firma içindeki genel is yapış şekilleri ile ilgili rutin, usul ve prosedürlerin yenilenmesi					

C 3. a Aşağıda FİRMA PERFORMANSINA ilişkin çeşitli ifadeler yer almaktadır. Lütfen, her bir ifadeyi sektörünüzdeki esas rakibinizle işletmenizi kıyaslayarak değerlendiriniz

İFADELER	**ESAS RAKİBE GÖRE İŞLETMENİZİN DURUMU**				
	1Çok zayıf	**2 Zayıf**	**3 Aynı**	**4 Güçlü**	**5.Daha güçlü**
1. Esas rakibinize göre, müşteri memnuniyet düzeyiniz					
2. Esas rakibinize göre, pazar payınız					
3. Esas rakibinize göre, kârlılık düzeyiniz					
4. Esas rakibinize göre, pazar payınızdaki büyüme düzeyiniz.					
5. Esas rakibinize göre, kalite düzeyiniz					
6. Esas rakibinize göre, verimlilik düzeyiniz.					
7. Esas rakibinize göre, inovasyon (yenilik) yapabilme kapasiteniz					

C 3.b. Aşağıda FİRMA PERFORMANSINA ilişkin çeşitli ifadeler yer almaktadır. Lütfen, her bir ifadeyi işletmenizin inovasyon (yenilik) uygulamasından sonrasını ve öncesini kıyaslayarak değerlendiriniz.

İFADELER	İNOVASYON SONRASI VE ÖNCESİ İŞLETMENİZİN DURUMU				
	1 Çok kötü	2 Kötü	3 Aynı	4 İyi	5 Çok iyi
1. Üretimde hızla değişen müşteri ihtiyaçlarına cevap verebilme					
2. Piyasada tehdit oluşturan durumlara karsı hızlı tedbir alabilme					
3. Piyasadaki fırsatlardan yararlanma					
4. Yeni müşteri kazanma					
5. Ürün/hizmet kalitesi					
6. Zamanında ürün teslimi					
7. Kalite geliştirme projeleri					
8. Verimlilik düzeyi					
9. Müşteri memnuniyeti sağlama					
10. Alacakların tahsilatında etkinlik					
11. Kârlılık düzeyi					
12. Yatırımın geriye dönüsü					
13. Ürün veya hizmet basına maliyet					
14. Satışların kârlılığı (Net kâr marjı)					
15. Stok yönetiminde etkinlik					
16. Pazar payı					
17. Satışlardaki büyüme düzeyi					
18. Müşteri sayısı					
19. Pazar payındaki büyüme düzeyi					
20. Müşteri şikayetleri					

ÖZ GEÇMİŞ

KİŞİSEL BİLGİLER

Adı Soyadı: Suna Arslan

Uyruğu: T.C.

Doğum Tarihi ve Yeri: 15.06.1982 İstanbul

e-posta: suna_demirtas@hotmail.com

EĞİTİM

Derece	Kurum	Mezuniyet Yılı
Lisans	Cumhuriyet Üniversitesi	2009
Yüksek Lisans	Cumhuriyet Üniversitesi	2016

İŞ TECRÜBESİ

Tarih	Kurum	Görev
2000-2002	GİMA Dayanıklı Tüketim Mamulleri	Mağ. Şefi