

T.C.
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI
İNOVASYON GİRİŞİMCİLİK VE YÖNETİM YÜKSEK LİSANS
PROGRAMI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

YOĞUN REKABET ORTAMLARINDA
ÖĞRENME YETENEĞİ, GİRİŞİMCİLİK
YÖNELİMİ VE YENİLİK PERFORMANSI
İLİŞKİSİ

GÖKÇE KILIÇKAYA
14738010

TEZ DANIŞMANI
PROF. DR. CEMAL ZEHİR

İSTANBUL
2016

**T.C.
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI
İNOVASYON GİRİŞİMCİLİK VE YÖNETİM
YÜKSEK LİSANS PROGRAMI
YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**YOĞUN REKABET ORTAMLARINDA
ÖĞRENME YETENEĞİ, GİRİŞİMCİLİK
YÖNELİMİ VE YENİLİK PERFORMANSI
İLİŞKİSİ**

**GÖKÇE KILIÇKAYA
14738010**

Tezin Enstitüye Verildiği Tarih : 15.06.2016

Tezin Savunulduğu Tarih : 01.07.2016

Tez Oy birliği / ~~Oy çokluğu~~ ile başarılı bulunmuştur.

Unvan Ad Soyad

Tez Danışmanı

: Prof. Dr. Cemal ZEHİR

Jüri Üyeleri

: Yrd. Doç. Dr. Mehtap ÖZŞAHİN

Yrd. Doç. Dr. Yasin ŞEHİTOĞLU

İmza



İSTANBUL
HAZİRAN 2016

ÖZ

YOĞUN REKABET ORTAMLARINDA ÖĞRENME YETENEĞİ, GİRİŞİMCİLİK YÖNELİMİ VE YENİLİK PERFORMANSI İLİŞKİSİ

GÖKÇE KILIÇKAYA

Haziran, 2016

Araştırmamız, yoğun rekabet ortamlarında öğrenme yeteneği ve girişimcilik yöneliminin, yenilik performansı üzerindeki etkilerini incelemek üzere yapılmıştır. Çalışmamızda yerel ve yabancı kaynaklar ile literatür taraması yapıldıktan sonra Marmara bölgesinde bulunan imalat sektöründe faaliyet gösteren orta ve büyük ölçekli işletmeler üzerine anket yöntemi kullanılmıştır. Günümüz şartlarında öğrenme, girişimcilik ve yenilik kavramları işletmelerin uzun dönemli başarı sağlamaları için kritik öneme sahiptir. Bağımsız bir değişken olarak ele alınan öğrenme yeteneği ve girişimcilik yöneliminin yoğun rekabet ortamlarında yenilik performansına etkilerini incelemek için güvenirlik analizi, faktör analizi, korelasyon analizi ve regresyon analizi SPSS 20.00 İstatistik programı kullanılarak yürütülmüştür. Yapılan analizler sonucunda girişimcilik yöneliminin öğrenme yeteneği üzerinde olumlu etkisi olduğu, öğrenme yeteneği ve girişimcilik yöneliminin yoğun rekabet ortamlarında yenilik performansını arttırdığı bulgusuna ulaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Öğrenme Yeteneği, Girişimcilik Yönelimi, Yenilik Performansı, Yoğun Rekabet, İmalat Sektörü

ABSTRACT

IN COMPETITIVE INTENSITIES LEARNING CAPABILITY, ENTREPRENEURSHIP ORIENTATION AND INNOVATION PERFORMANCE OF RELATIONSHIP

GÖKÇE KILIÇKAYA

June, 2016

This study aims to determine the effects of learning capability and entrepreneurship orientation on innovation performance in competitive environments. In this paper following a literature review of local and foreigner resources, survey method was used on medium and large sized companies running in manufacturing sector in Marmara region. In today's conditions of learning, entrepreneurship and innovation concepts are critical to provide long term success in businesses. In order to examine the effects of learning capability and entrepreneurship orientation which is the independent variable on innovation performance, reliability analysis, factor analysis, correlation analysis and regression analysis were conducted using the statistical program SPSS 20.00. The result of analyses shows that entrepreneurship orientation has a beneficial effect on learning capability and entrepreneurship orientation and learning capability increase performance of innovation in intensive competition environments.

Key words: Learning Capability, Entrepreneurship Orientation, Innovation Performance, Manufacturing Sector

ÖNSÖZ

Araştırmamız, yenilik performansının yoğun rekabet ortamlarında girişimcilik yönelimi ve öğrenme yeteneği ile ilişkisinin incelenmesidir. Rekabetin yoğun olduğu günümüz koşullarında işletmeler yenilikçi faaliyetlere önem vermektedir. Yenilik performansını arttıran değişkenler üzerinde çalışmalar yapılmaktadır. İşletmeler için artık sadece başarılı ve kaliteli çıktıya sahip olmak tek başına yeterli değildir. Başarıyı devam ettirebilmek ve değişen koşullara her zaman cevap verebilecek nitelikte olmak önem kazanmıştır.

Çalışmamızın öğrenme yeteneği bölümünde bilgi, öğrenme yönelimi, örgütsel öğrenme gibi kavramlar ile genel tanımlamalara değinmeye çalıştık. Sonrasında öğrenme yeteneği ile ilgili çalışmaları inceleyerek ayrıntılı şekilde anlatmaya çalıştık. Sonraki bölümde ise yenilik performansının daha çok pazarda ki fırsatları öngörebilmesine yardımcı olan girişimcilik yönelimi incelenmektedir. Girişimciliğin temel kavramları ile başlayarak girişimcilik yöneliminin boyutları bölüm içerisinde değerlendirilmektedir.

Dördüncü bölümde ise öğrenme yeteneği ve girişimcilik yöneliminin ilişkili olduğunu düşündüğümüz yenilik performansı incelendi. Bu bölümde yenilik ile ilgili belli başlı konulara yer verilerek konu daha iyi anlatmaya çalışıldı. Teorik öngörü ve Araştırma modeli başlığı altında toplanan bölümümüzde ise öngördüğümüz ilişkilere yönelik bundan önce yapılan çalışmalara yer verilmektedir. Bu bilgiler ışığında oluşturduğumuz hipotezler ile genel modelimiz yine bu bölümde yer almaktadır.

Metodoloji ve Uygulama bölümümüzde ise hipotezlerimizin doğruluğunu test etmek için yapılan anket çalışmasına dair analiz sonuçları yer almaktadır. Tablo sonuçlarına göre hipotezler bu bölümde değerlendirilmiştir. Ekler bölümünde ise uygulama kısmında kullandığımız anketimizi paylaşılarak işletmelere yöneltilen soruları detaylı şekli sunmaya çalıştık.

Çalışmamın her aşamasında yardımlarını esirgemeyen Sayın hocam Prof. Dr. Cemal Zehir teşvikleri ile beni yönlendirmiş ve çalışmamın tamamlanmasında büyük yardımları olmuştur. Sayın Hocam'a bu açıdan bilhassa teşekkürü bir borç biliyorum. Ayrıca çalışmam boyunca yardımlarını esirgemeyen Dayım Doç. Dr. Cemalettin Şahin ve her zaman desteklerini üzerimde hissettiğim annem Leyla Kılıçkaya, babam Oktay Kılıçkaya ve kardeşim Burak Kılıçkaya'ya da teşekkür ediyorum.

Gökçe Kılıçkaya

İstanbul, Haziran, 2016



İÇİNDEKİLER

Sayfa No.

ÖZ.....	v
ABSTRACT	vi
ÖNSÖZ	vii
TABLolar LİSTESİ.....	x
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xiii
KISALTMALAR	xiv
1. GİRİŞ.....	1
2. ÖĞRENME YETENEĞİ.....	4
2.1. Öğrenme ile ilgili Kavramlar	4
2.1.1. Bilgi Kavramı	4
2.1.2. Öğrenme Kavramı	6
2.1.3. Örgütsel Öğrenme	8
2.2. Öğrenmenin Önemi	10
2.3. Öğrenme Yönelimi	11
2.4. Öğrenen Organizasyon	13
2.5. Öğrenme Yeteneği.....	15
2.5.1. Öğrenme Yeteneği Boyutları.....	16
3. GİRİŞİMCİLİK YÖNELİMİ	20
3.1. Girişimcilik Kavramları	20
3.1.1. Girişim, Girişimci, Girişimcilik	20
3.2. Girişimcilik Kültürü	22
3.3. Girişimciliğin Önemi.....	23
3.4. Girişimcilik Yönelimi.....	25
3.4.1. Girişimcilik Yönelimi Boyutları	29
3.4.1.1. Risk Alma.....	30
3.4.1.2. Yenilikçilik.....	31
3.4.1.3. Rekabetçi Agresiflik.....	32
3.4.1.4. Proaktiflik.....	33
4. YENİLİK PERFORMANSI.....	35

4.1. Yenilik Kavramı	35
4.1.1. Yenilik Stratejisi.....	37
4.2. Yenilik Türleri.....	41
4.2.1. Ürün Yeniliği.....	42
4.2.2. Hizmet Yeniliği	44
4.2.3. Süreç Yeniliği.....	45
4.2.4. Pazarlama Yeniliği	47
4.2.5. Örgütsel Yenilik	48
4.2.6. Radikal (Yıkıcı) Yenilik.....	50
4.2.7. Kademeli (Artımsal) Yenilik.....	51
4.3. Yenilik Performansı	52
5. TEORİK ÖNGÖRÜ VE ARAŞTIRMA MODELİ.....	56
5.1. Öğrenme Yeteneği ve Girişimcilik Yönelimi İlişkisi.....	57
5.2. Öğrenme Yeteneği ve Yenilik Performansı İlişkisi	59
5.3. Girişimcilik Yönelimi ve Yenilik Performansı İlişkisi	61
5.4. Yoğun Rekabet Ortamının Düzenleyici (Moderating) Rolü	64
6. METODOLOJİ VE ARAŞTIRMA	67
6.1. Araştırmanın Amacı	67
6.2. Araştırma Örneklem Kitlesinin Seçilmesi.....	67
6.3. Veri Toplama Yöntemi ve Verilerin Toplanması.....	68
6.4. Kullanılan Ölçekler	68
6.4.1. Bireysel ve Demografik Faktörler	68
6.4.2. Öğrenme Yeteneği.....	68
6.4.3. Girişimcilik Yönelimi.....	70
6.4.4. Yenilik Performansı	71
6.4.5. Rekabetin Yoğunluğu.....	71
6.5. Analizler ve Bulgular	72
6.5.1. Verilerin Analizleri.....	72
6.5.2. Tanımlayıcı Analizler.....	73
6.5.3. Faktör Analizi.....	74
6.5.4. Güvenilirlik Analizi.....	76
6.5.5. Korelasyon Analizi.....	78
6.5.6. Regresyon Analizleri.....	79
7. SONUÇ VE ÖNERİLER.....	87

KAYNAKÇA	89
EKLER.....	107
Ek 1. Anket Formu	107
ÖZGEÇMİŞ.....	113



TABLÖLAR LİSTESİ

	Sayfa No.
Tablo 1: Girişimcilik Yönelimi Boyutları.....	31
Tablo 2: Katılımcıların Demografik Özelliklerine Dair Tanımlayıcı Analiz Sonuçları	74
Tablo 3: Firma Yaş Ve Büyüklüğüne Göre Tanımlayıcı Analiz Oranları.....	75
Tablo 4: Faktör analizi sonuçları.....	75
Tablo 5: KMO ve Barlett Testi.....	77
Tablo 6: Güvenilirlik Analizi Sonuçları.....	78
Tablo 7: Korelasyon Analizi Sonuçları.....	79
Tablo 8: Öğrenme Yeteneği ile Girişimcilik Yönelimi Boyutları Arasındaki İlişkilerle İlgili Regresyon Analizleri.....	81
Tablo 9: Öğrenme Yeteneği ile Yenilik Performansı Arasındaki İlişkilerle İlgili Regresyon Analizleri.....	82
Tablo 10: Girişimcilik Yönelimi Boyutları ile Yenilik Performansı Arasındaki İlişkilerle İlgili Regresyon Analizleri.....	83
Tablo 11: Öğrenme Yeteneği ve Girişimcilik Yönelimi Boyutları ile Yenilik Performansı Arasındaki İlişkilerle İlgili Regresyon Analizleri.....	84
Tablo 12: Girişimcilik Yönelimi ile Yenilik Performansı Arasındaki Yoğun Rekabet Ortamlarının Düzenleyici Etkisi Regresyon Analizi.....	85
Tablo 13: Öğrenme Yeteneği ile Yenilik Performansı Arasındaki Yoğun Rekabet Ortamlarının Düzenleyici Etkisi Regresyon Analizi.....	86
Tablo 14: Araştırma Hipotezlerinin Kabul/Ret Durumu.....	86

ŞEKİLLER LİSTESİ

Sayfa No.

Şekil 1:	Araştırmamızın Kavramsal Modeli.....	58
Şekil 2 :	Bilgi Birikimi, Öğrenme ve Yenilik Arasındaki Karşılıklı Etkileşim.....	62
Şekil 3:	Düzenleyici Değişkenin Gösterimi.....	73



KISALTMALAR

AR-GE	: Araştırma ve Geliştirme
TUSİAD	: Türkiye Sanayicileri ve İşadamları Derneği
OECD	: Avrupa Ekonomik İşbirliği Ödülü
GEM	: Dünya Girişimcilik Platformu
AB	: Avrupa Birliği
GPS	: Küresel Konumlandırma Sistemi

1. GİRİŞ

Günümüz koşullarında mekanik yapıdaki işletmelerden çok esnek ve dinamik organizasyon yapısına sahip işletmeler başarılı süreçler yürütmektedir. Dinamik yapıda olan işletmeler küresel rekabetin getirisi olan değişimi hızla yakalamaktadır. Bunun için işletmeler öğrenime açık, dinamik yapıda, girişimcilik faaliyetlerine yönelimi olan yenilikçi örgüt yapısı kurma arayışındadır. Yoğun rekabet ortamlarında işletmeler için hayatta kalabilmek yenilik faaliyetlerine hızla uyum sağlamayı ve yeniliği stratejik hedef haline dönüştürebilmeyi gerektirir. Süreç sonunda hedeflenen kaliteli çıktı ve memnun müşteridir.

Araştırmamızın amacı öğrenme yeteneği ve girişimcilik yönelimi değişkenlerinin yenilik performansı üzerinde etkilerini incelemektir. İşletmeler rekabette lider olmak, pazardaki yerini korumak, başarıyı sürdürebilmek için değişen koşullara yönelik tüm süreçlerde yeniliği hedeflemektedir. Bir zincirin halkası olan yenilik süreçleri her adımda iyileştirmeyi gerektirir. Üretim ya da hizmetin her alanında yenilikçi performans gösterilmeli ve buna yardımcı olacak öğrenme yeteneği ve girişimcilik yönelimi gibi değişkenler geliştirilmelidir. Son yıllarda dünya pazarındaki yoğun rekabet, hızlı küreselleşme ve teknolojik gelişmeler her işletmenin yeniliği önemli ve gerekli görmesine yol açmıştır. Bu nedenle ticari organizasyonlar başarılı olmak ve sürekli rekabet avantajı elde etmek için sadece yeni fırsatlar aramamalı ayrıca yeni ürün ve pazarda geliştirmelidir.

Yenilik, uzun süre işletmelerin ayakta kalmaları için gerekli olan değişen çevre koşullarına yönelik cevap verebilme yeteneğini geliştirmektedir. Bu neden öğrenmenin işletmelerin yenilik yeteneğini arttıran bir uyarıcı olarak gözlenmesinin sebebidir. Bir başka deyişle öğrenme süreci, yeniliğin doğrudan terfi edilmesini sağlamaktadır. Gerçekte öğrenme süreçleri, öğrenmeyi ya da yeni bir öz görüşü örgüte yayarak, yeni fikirler, süreçler, ürünler ve ayrıca organizasyonda yenilik oluşturma yeteneğini arttırarak gelişen yeni bir ürünün, pazarlamanın ve yeni ürün ile mevcut firma arasındaki sinerjinin etkin şekilde artmasına yol açmaktadır. Öğrenme

yönelimi organizasyon içi gelişimde iki katlı artış sağlayabilmektedir. Daha önceki çalışmalarda öğrenme yeteneği ve yenilik performansı ilişkisini (Chiva, Alegre, 2009); (Therin, 2002); (Gregersen, Johnson, 2010) incelemiş, Türkiye de ise öğrenme yeteneği ve yenilik performansı kavramlarına (Avcı, 2009); (Pinar, Arıkan, 2015) çalışmalarında yer vermiştir. Girişimcilik yönelimi ise, yönetim literatüründe stratejik bir yaklaşım olarak ele alınmakta ve organizasyonlarda öğrenme yeteneğini de etkilemektedir. Girişimcilik yönelimi ile öğrenme yeteneği arasındaki ilişki(Liu, Luo, Shi, 2002); (Ireland, Hitt, Sirmon); (Anderson, Covin, Slevin, 2009), Türkiye de ise (Akgün, Günsel, Sakarya, 2009); (Oğuz, 2005) tarafından çalışmalarında bahsedilmiştir.

Girişimcilik yönelimi yenilik ve yüksek performans ile ilgili bilgi sağlayan en önemli faktördür. Ayrıca girişimcilik yönelimi yönetimin gerekliliklerinden biri olarak bürokrasiyi zorlarken, yeniliği kolaylaştırır. Bu girişimcilik yöneliminin yeniliğin anlaşılmasında önemli bir ilk adım olmasının ve işletmenin rekabet avantajı sağlamada önemli rol oynamasının sebebidir (Ma'atoofi Tajeddini, 2010). İşletmelerin yeniliğe karşı artan ilgileri rekabet avantajı elde etmekte önemli rol oynamaktadır. Girişimcilik yönelimi ile yenilik performansı ilişkisi (Zahra, Garvis,2000); (Lumpkin, Dess, 2001); (Hughes, Morgan, 2007), Türkiye de ise (Özkan, Gündoğdu, Emsen, Aksu, Başar, 2003); (Polat, 2011) gibi araştırmacılar tarafından yazında incelenmiştir.

Çalışmamızın ilk bölümünde öğrenme yeteneği ile ilgili bilgiler yer almaktadır. Burada bahsedilen konular ilk olarak temel bilgi ve öğrenme kavramlarından söz edilmiştir. Sonrasında öğrenmenin önemi, öğrenen organizasyon yapıları gibi başlıkların altında toplanmıştır. Esas konumuz olan öğrenme yeteneği hakkında ayrıntılı bir şekilde bahsedilmektedir. Sonrasında gelen bölümde ise günümüzde önemli bir konu olan girişimcilik yönelimi ele alınmaktadır. Girişim, girişimci, girişimcilik nedir sorularına cevap arandıktan sonra girişimcilik kültürü ve öneminden bahsettikten sonra esas konumuz olan girişimcilik yönelimi ve boyutlarından ayrıntılı şekilde bahsedilir.

Girişimcilik yöneliminden bahsedildikten sonra ise çalışmamızın bağımlı değişkeni olan yenilik performansının uygulanma stratejileri ve yenilik türleri incelenir. Son olarak yeniliğin durumu hakkında bilgi sahibi olunmasında kullanılan yenilik performansı incelemeleri yer almaktadır. Tüm bu kavramların birbiriyle olan

ilişkileri geniş olarak Teorik Öngörü ve Araştırma Modeli başlığı altında bahsedilmiştir. Değişkenlerin birbirleriyle olan ilişkilerinin yer aldığı bu bölümde hipotezlerimize yer verilmiş, yoğun rekabet ortamının düzenleyici etkisinden de ayrıntılı şekilde bahsedilmiştir. Araştırmanın son bölümü olan metodoloji ve araştırmada ise örneklem konuları, veri toplama yöntemi ve kullanılan ölçekler üzerinde durulmuştur. Sonrasında ölçekler ile ilgili faktör ve güvenirlik analizleri yapıldıktan sonra değişkenler arasındaki ilişki korelasyon analizi ile hipotezleri test etmek için ise regresyon analizleri gerçekleştirilmiştir. Son olarak ise bulguların değerlendirildiği, kullanılan yöntemlerin özetlendiği, öngörülerin ve önerilerin yer alacağı sonuç bölümü bulunmaktadır.



2. ÖĞRENME YETENEĞİ

Yoğun rekabet ortamıyla öğrenme yeteneği arasında yakın bir ilişki vardır. Nitekim öğrenme yeteneğini sürekli geliştiren işletmenin bu konuya yatırım yapmayan, kendini geliştirmeyen işletmelere göre pazardan pay alması kaçınılmazdır. İşletmeler personelin öğrenme yeteneğini geliştirmeye yönelik olarak (seminer, konferans, vb. gibi) çok çeşitli eğitim programı düzenleyerek personelin mesleki becerilerini geliştirmekle kalmayıp aynı zamanda kişisel yeteneklerinin gelişmesine ve sosyalleşmeye de katkı yaparak rekabet avantajını en yüksek seviyeye çıkarır.

Bilginin ve faydalı bilginin keşfedilmesi ile gelen öğrenme eğilimi örgütler için öğrenme yeteneğinin gelişimini başlatır. Çalışmanın bu bölümünde, öğrenme ile ilgili çeşitli terimlerin tanımı ve ardından bu terimlerin araştırma konumuzla ilişkileri üzerinde durulmuştur. Öğrenme yönelimi, öğrenme yeteneği ve bu yeteneğin somutlaştırılması için adapte edilen öğrenme yeteneği boyutları bölümün devamında incelenmektedir.

2.1 Öğrenme ile ilgili Kavramlar

İçinde bulunduğumuz yoğun rekabet ortamlarında bilgi, öğrenme, girişim, yenilik, teknoloji ve kalite gibi kavramlar büyük önem kazanmıştır. İşletmeler hızla değişen pazara cevap verebilmek için devamlı gelişim halinde olmanın ve bu gelişimin tüm süreçlere yayılması gerektiğinin bilincindedir. Günümüzde işletmeler büyük bilgi havuzları ile karşı karşıyadır. Ama önemli olan işletme için sürece değer katabilecek nitelikli bilginin seçilmesi ve örgüt içi öğrenmenin gerçekleşmesidir. Çalışmanın devamında bilgi, öğrenme ve örgütsel öğrenme kavramları ile ilgili incelemeler yer almaktadır.

2.1.1 Bilgi Kavramı

Yeni bilgi keşfi ile çalışanın sahip olduğu değerler ve anlayış kavramları birleşerek kişi de deneyim ve öğrenimleri oluşturabilir. Bilgi, birey ve örgüt için önemli bir

değer olarak kabul edilmektedir. Bu nedenle bilgiyi elde etmekte kullanılan öğrenme kavramı önem kazanmaktadır. Günümüzde artan rekabetin etkisiyle bilgi ile elde edilen faydanın ürün ve hizmet üzerinde bir değere dönüşmesi etkin olarak kullanılmaktadır.

Günümüz ekonomik şartlarında son derece önemli olan ve doğrudan tüm sürece katkı sağlayan bilgi, farklı kategorilere ayrılmaktadır. Burada belirleyici faktör bilgiye yüklenen değerdir. İlk gruptandır, bilginin ifade edilmesinde kullanılan veri (data), enformasyon (information), bilgi (knowledge) ve akıl (wisdom) bileşenleridir. Veri sembolleri içerirken, enformasyon verilerin bir araya getirilmesi ile oluşur. Bilgi ise, her çeşit konuda insanların kendi alanlarında yapılan araştırmalar sonucunda edindikleri enformasyonu yorumlayarak elde ettikleri kararlar ve yeteneklerdir (Odabaş, 2005). Bilginin bir başka gruptandır ise bireysel ve kurumsal bilgi olarak ikiye ayrılmaktadır. Bireysel bilgi daha çok kişisel bilgi, yetenek ve becerilerden oluşmaktadır. Kurumsal bilgi ise, bireysel bilgilerin toplamının yanı sıra, kolay taklit edilemeyecek insan, teknoloji ve yönetim ilkeleri arasında üretilen bilgi kaynaklarını ifade etmektedir (Bhatt, 2001).

Bilgi artık hammadde ve sermayesinde önüne geçerek, öncelikli bir faktör olarak işletmeler için önemli değer özelliği kazanmıştır. Ulaşılamayan bilgiyi ulaşılabilir kılmak, kurumsal olarak üretken bilgiyi paylaşmak ve bu bilgiler ile daha verimli iş ortamı oluşturmak, işletmeler için öncelikli konular arasındadır. Toplumsal seviyenin son noktası olan bilgi, ekonomik alanda iş gücü ve sermayenin önüne geçerek üretimin artmasını sağlayan başlıca faktörlerden biridir. İlk zamanlar üretim hatlarının yaygınlaşması ile “çok çalışmak” ifadesi önemliyken, gelişmiş toplumlarda bu ifade yerine “daha bilgili ve akıllıca çalışmak” ifadesi yerleşir. Bilgi toplumsallaşmayı da beraberinde getirerek çalışanları yönlendirmekte her yönden örgütü zenginleştirmektedir (Karaman, Haşiloğlu, 2006).

Nonaka ve Takeuchi, Davenport ve Prusak ve Choo gibi araştırmacılar bilgiyi; açık ve örtülü bilgi olarak iki şekilde sınıflandırdığı görülmektedir. Açık bilgi el kitapları, grafikler, semboller ile belirtilen ve eğitim yoluyla öğrenilebilen bilgidir (Nonaka, 1994). Örtülü bilgi ise çalışanların tecrübeleri, yetenekleri, kişisel hedefleri, hırsları, idealleri, inançları ile şekillenen işi nasıl yaptığına yönelik kişisel bilgilerdir. Mevcut bilgilere göre örtülü bilgi tanımını kullanan ilk yazar 1958 tarihinde Michel Polanyi'di. Araştırmacı tüm öğrenilen bilgiler için örtülü fonksiyona sahip

olduğumuzu belirtir. Bir başka deyişle genel olarak söylediğimizden çok daha fazlasını bildiğimizi iddia etmektedir. Yani bilginin getirdiği kurallar sınırlı, bizim öğrendiklerimizi uygulama şeklimiz ise sınırsızdır. Örtülü ve açık bilgi arasında devam eden etkileşim bilginin öğrenme sürecini geliştirir ve sürdürür (Araujo, 2015).

Sveby'e göre üretilen, satılan ve satın alınan her şey için bilgi temel girdiyi oluşturur. Günümüzde bilgi performansın temel yapıtaşı olarak görülmektedir (Araujo, 2015). “Bilgi güçtür” sözü günümüzde bireyi ön plana çıkaran bir anlayışı ifade ettiği gibi örgütler açısından bilginin elde edilmesini, paylaşımını, tüm birimlerine uygun kanallarla aktarımını ve etkin kullanımını gerçekleştiren bir anlayışı da belirtmektedir. Bir örgütte iç ve dış çevreden elde edilen bilgi örgütün ortak değeridir ve paylaşılması gereklidir (Yılmaz, 2011). Örgütler için bilginin nerede olduğunun bilinmesi pek bir yarar sağlamaz, bilgi ancak ona erişilebildiği zaman değerli bir şirket varlığı haline gelir. Erişilebilirlik düzeyi arttıkça bilginin değeri de kuşkusuz o oranda artar (Günay, 2001).

Toparlamak gerekirse, bilgi, kişinin beceri ve kuralları doğrultusunda bir bütün oluşturarak anlam kazanır. Bilgi, planlanan eylemlerin stratejik olarak daha etkin duruma gelmesine yol açar. Hedeflenen amaçlara ulaşmak, bilgiyi yararlı bir sonuca dönüştürmek öğrenme yolu ile gerçekleşir. Bilginin gelişme düzeyi öğrenme ile paralel ilerlemektedir.

2.1.2 Öğrenme Kavramı

Öğrenme kişilere bilgi ve becerilerini geliştirme, çevreye ve değişen koşullara uyum sağlayabilme imkânı sağlar. Öğrenme ile kişinin sahip olduğu davranışlar değişir, geçmiş bilgileri ile yeni öğrenimleri bir bütün oluşturur. Burada önemli olan öğrenilen bilginin davranışlara olumlu yönde yansması ve bunun tüm süreçlerde sürdürülebilmesidir.

Öğrenme, kurumsal düşüncelerden, uygulama ve deneyimlerden elde edilen bilgiler ile insan inançlarını, değerlerini, tutum ve davranışlarını değiştirme sürecidir. Öğrenme kavramı ile ilgili yapılan çalışmalarda genel bir kanı olan “davranış değişikliği” üzerinde uzlaşıldığı görülmektedir (Eren, 2004). Öğrenme, insanların hayatlarının büyük bir bölümünü kapsayan ve doğumundan hayatının sonuna kadar devam eden insanların düşünce, davranış ve değişiminde etkili rol oynayarak hayatını

sürdürmede etkili olan bir süreçtir. Öğrenme isteğinde, hayatta kalma mücadelesi önemli faktörlerden biri olmakla birlikte, en az onun kadar etkili faktörlerden biri de, Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinde de belirttiği, "kendini gerçekleştirme ve geliştirme" isteğidir. Öğrenme genel olarak, değişmeyi içeren bilgi, tutum ve alışkanlıkların kazanılmasıdır (Altınışik, 2004).

Öğrenme ile bilgi ve beceri kazanılarak davranışlarda değişiklikler olur. Yani öğrenme; hedeflenen sonuçlara ulaşabilmek için, davranış değişikliğine yol açan yeni bilgi ve sezgisel kavrayış elde etme sürecidir (Budak, 2000). Öğrenme sürekli rekabet avantajı elde etmek için örgütsel ve yönetsel olarak temel bir süreçtir (Teece, Pisano, 1994). Bacanlı, öğrenmeyi çevremizde yaşadığımız tekrarlı ya da yaşantı yoluyla davranışlarda meydana gelen kalıcı ya da devamlı değişimleri içeren bir süreç olarak tanımlar. Gagne ise öğrenmeyi, bireylerin duygu ve düşüncelerinde meydana gelen değişimler olarak tanımlamaktadır (Kaya, Akçin, 2002).

Argyris ve Schon'a göre öğrenme bilgi oluşturma süreçleri ile ilişkilidir, yani gelişen bilgi ve geçmiş deneyimler sonucu oluşan tecrübeler yoluyla biriken bilgi sürecidir. Bu bilgiler ışığında iki süreç analiz edilmektedir: hataları belirleyen ve hataları düzelteren organizasyon süreci. İlk öğrenme döngüsü boyunca hataları belirleyen organizasyon devrededir, çalışanlar temel rutin hareketlerini değiştirmeden hatalı ve doğru davranışlarını belirler. Bu bir uyum sürecidir, yeni davranışlar güncel standartlar altında geliştiği için, doğru ya da birikimli öğrenme işaretidir. Hataya sebep olan hareketler düzeltir, kısa sürede etkinlik sağlanır. İkinci öğrenme döngüsü hataları düzelteren organizasyon sürecinde ise, kurumsal tesis ve standartları değiştirmeye ihtiyaç duyduğu için daha yüksek seviyeli öğrenme olarak tanımlanır. Sonuçlar üzerindeki sebeplere başlangıçta müdahale ve analiz ederek organizasyonun değerlerini değiştirmeye sebep olan o hataların düzeltilmesine izin verilir. Bu yaklaşım hareket stratejilerine rehberlik ederek, değiştirerek ya da düzgün çalışan operasyonlarla uyumsuz olan organizasyon standartlarını elimine ederek sorgulanır (Araujo, 2015). Öğrenme ile gelen olumlu sonuçlar bilinçli öğrenmeye yönelik aktiviteleri getirmektedir. Bunlardan bahsetmek gerekirse öğrenme amaçlarına aşağıda yer verilmektedir (Yıldırım, 1998) :

- İhtiyaçlarımızı karşılamak için: öğrenme etkinliğimiz, öğrendiklerimizle ihtiyaçlarımızı ne ölçüde karşılayabildiğimizle ilgilidir.

- Etkinliğimizi artırmak için: öğrenme, etkinliğimizi artıracak yönde eylem yaratabilmelidir. Bu yüzden bilgi kadar beceri de içerir.
- Koşullara daha iyi uyum sağlayabilmek için: öğrenme, değişime uyum sağlama veya onu yönlendirme kapasitemizi artırmalıdır.
- Belirsizliği yenmek ve tahmin yapabilmek için: öğrenme, sadece bir konuda bilgi sahibi olma değil, aynı zamanda bu bilgileri farklı durumlara yansıtabilme eylemidir.
- Rekabet edebilmek için: öğrenme ve bilgi düzeyimiz, başkalarını ve geçmişimizi referans alarak durumumuzu ne kadar geliştirdiğimizle ölçülür.
- Başkalarına sorumluluğumuzu yerine getirebilmek için: başkalarıyla olan ilişkilerimizi kolaylaştıracaksa öğrenmek için çaba harcarız.
- Potansiyelimizi tümüyle kullanabilmek için: doğrudan ihtiyacımız olsun olmasın, sahip olduğumuz potansiyeli azami ölçüde kullanabilmek amacıyla yeni bilgi, beceri ve davranışları kazanmak isteriz.

Yoğun rekabet ortamlarında işletmelerin pazarda varlığını sürdürebilmeleri, başarılı bir konuma sahip olabilmeleri için devamlı gelişim ve yenilik içerisinde olmaları gerekir. Bunun sağlanmasında temel eylem olarak görülen öğrenme, sürecin her kısmında dinamik bir biçimde gerçekleşir. Yukarda bahsedilen amaçlar bu kazanımları sağlamak içindir.

2.1.3 Örgütsel Öğrenme

Örgütsel öğrenme kavramı ile ilgili fikir birliği içinde olunan konu örgütsel öğrenmenin yoğun rekabet ortamlarında başarılı olabilmek için önemli derecede faydalı olduğunun bilinmesidir. Örgütsel öğrenme işletmelerin hatalarını öğrenebilme, değişime hızlı uyum sağlayabilme ve rekabet avantajı sağlamasında önemli bir etkidir. Tüm işletmeler bu hedeflere ulaşmak istedikleri için tüm örgüt boyunca öğrenmeyi gerçekleştiren ve bunu devam ettiren organizasyonlar olarak görülebilir.

Yapılan literatür çalışmalarında örgütsel öğrenme hakkında pek çok çalışma olduğunu görmek mümkündür. Organizasyonlar yaşayan varlıklardır ve yaşayabilmek için sürekli öğrenmeye ihtiyaç duyarlar. Günümüz organizasyonları, bilgiye ulaşabilen, bilgiyi değerlendirerek teknolojiye dönüştürebilen ve yeni bilgi üretebilen örgüt olabilmek için eğitim ve geliştirme faaliyetlerine daha çok önem vermektedir (Atak, Atik, 2007). Örgütsel öğrenme işletmelerde gerek birbirinden kopuk ve bağımsız bireylerin gerekse bölüm çalışanlarının, ortaya çıkabilen sorunlara karşı gösterdikleri benzer tepkiler sonucunda öğrenme ile davranışlarda meydana gelen değişikliktir. Bireyler bulundukları örgüt içinde veya oluşturdukları gruplarda bilinçli ya da bilinçsiz, devamlı öğrenme süreci içindedir (Eren, 2001).

Argyris ve Schön 1978 yılındaki çalışmalarına göre örgütsel öğrenme iki açıdan göz önüne alınabilir: tek-döngülü öğrenme ya da çift-döngülü öğrenme. Mevcut uygulamaların etkinleşmesi ve kalitesinin iyileştirilmesi olarak elde edilen bilgi tek-döngülü öğrenme olarak kullanılır. Bir diğeri ise meydana çıkarılan ya da çift-döngülü öğrenmedir. Bu yeni uygulamaların, bakış açıların, yapıların, yeteneklerin devamlı gelişmesi olarak tanımlanır. Bu nedenle çift döngülü öğrenme yenilik oluştururken tek döngülü öğrenme var olanı sürdürme olduğu iddia edilmektedir (Araujo, 2015). Bir başka çalışmalarında ise Argyris ve Schön “hata tespiti ve düzeltme süreci” olarak örgütsel öğrenmeyi tanımlar. Öğrenme çalışanların bir problemle karşılaşmaları ve örgüt genelinde bu problem üzerine araştırma yaptıkları durumda oluşur. Çalışanlar bekledikleri sonuç ile gerçekleşen sonuç arasında uyumsuzluk olduğunu fark eder ve düşünme sürecini gerçekleştirir. Bu durumda farklılığa karşı ileri seviyede eylemde bulunan çalışanlar örgüt imajını ve örgütsel olayları kavrayış şekillerini değiştirmelerine ve hareketlerini yeniden şekillendirmelerine öncülük eder. Böylelikle beklenti ile birlikte değişim meydana gelir (Pınar, Arıkan, 2015).

Grant’ın 1996’daki çalışmasında belirttiği gibi örgütsel öğrenme işletmelere rekabet avantajı sağlayabilmek için yetenekler oluşturmak ve bu yetenekleri avantaja dönüştürmeyi sağlamaktadır (Torugsa,O'Donohue, 2015). Huber’ın çalışmasında örgütsel öğrenme geçmiş uygulamaları değerlendirerek ve geçmiş uygulamaları kullanarak şuan ki ve gelecekteki uygulamalara rehberlik ettiği şeklinde tanımlanır. (Yılmaz, Görmüş, 2012). Örgütsel öğrenmenin gerçekleşmesi için örgüt içerisinde oluşan sorgulama sürecinde belirli sonuçlar ortaya çıkar. Örgüt üyelerinin bu

sonuçlar karşısında zihinsel model ve/veya örgütsel harita, hafıza ya da programları değiştirmesi ya da güncelleştirmesi gerekmektedir. Bu bakımdan zihinsel modeller için örgütsel öğrenmenin önemli bir aracı olarak görülmesi mümkündür. Bir başka tanımlamada ise, örgütsel öğrenme, doğru, geçerli, zamanlı bilgi ve enformasyon arayışını gerektirir. Elde edilen enformasyon ve bilginin örgüt içinde paylaşımı, dağıtımı ve karar süreçlerinde kullanılması ile örgüt içindeki mevcut zihinsel modellerin değiştirilmesine, yenilenmesine yol açmaktadır (Yiyit, 2014).

Örgütsel öğrenme tanımları, öğrenme ile paralel gitmekte orta bahsedilen bilgi, enformasyon, değişim, yenilik gibi kavramlar görülmektedir. Örgütsel öğrenme daha çok işletmenin bütünüyle ilgili olup daha yüksek seviyede çıktı dönüşü alınabilir. Ancak tanımlardan da anlaşıldığı üzere önce bireysel başlayan öğrenme sürecinin tüm organizasyona yayılarak daha iyiye götürecektir olan işletme süreçleri hedeflenmektedir.

2.2 Öğrenmenin Önemi

Yoğun rekabet ortamlarında işletmeler pazarda lider olmak ve sürekli büyümeyi sağlayabilmek için fayda sağlayacak faaliyetler içerisinde öğrenmenin büyük bir paydaya sahip olduğu görülmektedir. Yeni olmak, yeniliği hızlı yakalamak, pazara hızla cevap vermek, doğru stratejileri kullanabilmek için ilk aşama işletme içindeki fertlerin bireysel öğrenme süreçlerinden geçer. Bu öğrenme şekli genelinde işletmenin bütünüyle organizasyonu etkileyecektir. Öğrenme sürecinin bir şekli rakibi, pazarı, tüketici isteklerini ve değişen hayat koşullarını izleyerek gerçekleşir. Doğru ve hızlı şekilde öğrenme ve bu bilgiyi işletmelerin kendi süreçlerine adapte edebilmesi önemli bir koşuldur.

Kilmann'ın çalışmasında belirttiği üzere şimdilerde işletme yöneticileri ve akademik çalışanlar sosyal teknoloji ve teorik yapı olarak ayrı ayrı belirgin bir şekilde öğrenme ile ilgilidir. Kiernan ise bu ilginin altında yatan sebebi işletme yöneticileri için devamlı döngü içine olan örgütsel konuların sağlanması ve rekabet ortamlarında bilginin faydalı olması olarak tanımlamıştır (Morgan, Robert, Constantine, 1998). Amabile ve arkadaşları örgütsel öğrenme kavramı ile yenilik arasında kolayca bağlantı kurabilir. 2003'de ise Argote ve arkadaşları örgütsel öğrenme süreçlerinin bilginin kullanımı, elde edilmesi ve yayılmasından oluştuğunu belirtir (Alegre, Chiva, 2008), ve bu nedenle yeni fikirlerin üretilmesi için çok kullanışlı bir süreç olarak

belirtilir. İnovasyon yeni fikirlerin üretilmesine ve uygulanmasına ihtiyaç duyar. Zaltman, Duncan ve Holbek 1973’de çalışmalarında inovasyonun ilk aşaması olan “yeniliğe açıklık” sürecinin işletmeler için kritik önem taşıdığını belirtir. Çünkü başlangıç aşaması için örgüt üyelerinin öğrenmeye ve değişime istekli olup olmaması başka bir ifadeyle inovasyona dirençli olup olmaması dikkat edilmesi gereken önemli bir unsurdur.

Öğrenme kavramı daha çok bireyler vasıtasıyla gerçekleşse de sadece bireyler açısından bu konuyu ele almak hata olabilir. Çalışanlar, yöneticileri değişebilir, fakat örgüt kültürü, davranışları, normları ve değerleri her zaman korunur. Nitekim bu temel yapıların oluşmasında öğrenme, yenilik ve değişim kavramları daha sıklıkla kullanılmaya başlanır. Örgütsel öğrenme kavramına yönelik büyük bir ilgi vardır. Araştırmacılar tarafından öğrenmenin stratejik performans üzerinde olumlu katkısına yönelik bir kabul oluşmuştur (İmamoğlu, 2012). Öğrenen örgüt yaklaşımı gelişen pazar koşulları ile birlikte son zamanlarda öne çıkmış önemli bir yaklaşımdır. İşletmeciler pek çok farklı alanda bu yaklaşımı uygulamaktadır. Özellikle yoğun rekabetin içinde bulunan ekonomiler ve işletmeler arasında hızlı öğrenmeyi gerekli kılan öğrenen örgüt yaklaşımının uygulanması zorunluluğu ortaya çıkmıştır. Başarılı işletmeler öğrenme işlemini devamlı ve dinamik şekilde gerçekleştiren uygulamalara sahiptir (Öneren, 2008).

Öğrenme süreci tek bir zaman diliminde gerçekleşmemektedir. Öğrenmeye devamlı ilgili olmak hem yeni tecrübe, bilgi, beceri eklerken sahip olunan özelliklerinde daha çok iyileşmesine yardımcı olur. Öğrenme işletmelerin yoğun rekabetin mevcut olduğu pazar da farkındalık oluşturmak için kullandıkları stratejilerin başlangıç kısmını içerir. Faydalı bilgilerin uygulamaya yansması ile gerçekleşen öğrenmenin getirdiği olumlu sonuçlar işletmeleri öğrenmeye yöneltmektedir. İşletmeler öğrenme yönelimi ile başlayan ve tüm sürece yayılan değişimi hedefler.

2.3 Öğrenme Yönelimi

İşletmede bilgiye olan ihtiyacı hissettiğin an öğrenme yönelimi de başlamaktadır. Sinkula öğrenme yönelimini işletmenin değerlerini (yani öğrenme bağlılığı, açık fikirlilik ve paylaşılan ortak vizyon) etkileyen bilgiyi oluşturmak ve kullanmak için kavramsallaştırır. Fiol ve Lyles firmanın davranış süreçlerinde ve çeşitli bilgilerin elde edilmesinde, ortak bir anlayışın, yeni bilgi ve örgüt anlayışının oluşmasına

rehberlik ettiğini belirtir. Öğrenme yönelimi örgüt için potansiyel olarak faydalı olan bilginin elde edilmesine odaklanır. Slater ve Narver öğrenme eğiliminin mevcut bilgiyi ve rutinleri arındırmak (yani öğrenmeyi adapte etmek için) ya da uzun süreli varsayımları sorgulamak ve yeni bir düşünme yolu geliştirmek için (yani öğrenmeyi oluşturmak için) bilginin elde edilmesini üstlendiğini belirtir (Morgan, Robert, Constantine, 1998). Öğrenme yönelimi işletmenin kendi kendini yenilemesini destekler ve işletmenin stratejik aktiviteleri için önemli bir unsurdur (Covin, Green, Slevin, 2006).

Calantone ve arkadaşları çalışmalarında bir işletmenin öğrenme yönelimini organizasyon aktivitelerindeki yaratıcılığı ve rekabet avantajı geliştirmek için bilgiyi kullanabilmesi olarak tanımladı. Onların çalışmaları öğrenme yöneliminin önemini ve onun inovasyon ile bağlantısının üzerini çizer. Ancak bununla birlikte Calantone ve arkadaşları bu alanda daha fazla deneysel çalışmaların yapılmak zorunda olduğunu da vurgulamaktadır (Alegre, Chiva, 2008). Öğrenme yönelimi işletmelerin eski varsayımları ile nasıl mücadele etmesi gerektiği konusunda yardımcı olmaktadır. İşletmelerin mevcut şartlarda organizasyonu başarılı yönetmesinde yol gösterecek bir mekanizmadır. Dolayısı ile öğrenme yönelimi işlerken devamlı yeniliklere neden olur. İşletmeler örgüt içindeki pazar aktivitelerini ve örgütsel hareketlerin rehberlik ettiği işleyişleri çalışanların devamlı sorgulaması konusunda daha güçlü öğrenme yönelimleri ile cesaretlenir, hatta istemektedir. Bu yaklaşımda, öğrenme yöneliminin etki derecesi örgüt çalışanlarının fikrini belirtme cesaretleri ile derecelendirilir. Bu sebep ile bu derecelendirme sayısı yüksek seviyede öğrenimlerin meydana gelmesi ile bağlantılıdır (Baker, Sinkula, 1999).

Öğrenme yönelimi süreç anahtarı olarak kabul edilen yeniliğin başarısına katkı sağlayan, örgütün başarısını belirleyen ve destekleyen bir çeşit öğrenme-tabanlı yetkinlik kaynağıdır. Literatür ayrıca öğrenme yönelimi ile örgüt içinde stratejik yeniliğin başarısı ile de bağlantı kurar. Bu nedenle öğrenme yönelimi rekabet avantajının temel bir kaynağı olarak görülür ve yenilik etkinlikleri ile yenilik yazınında eşit önemde sayılır. Daha sonraki yıllarda stratejik insan kaynakları yönetimi de uygulamalarında bireylerin yenilik yetkinliklerine ulaşabilmek için öğrenme ve bilgi yaratıcılığına odaklanmaktadır. Öğrenme yönelimi örgütlerin tasarımı, stratejisi ve yapısı ile uyumlu stratejik yönetim uygulamaları ile iç içedir. Sonuç olarak, öğrenme yönelimi sadece örgütsel performansı etkilemez ayrıca da

bireysel performansın iyileşmesinde aracı bir rol oynadığı belirtilir (Huang, Wang, 2011).

Öğrenme yönelimi, öğrenme bağlılığı, açık fikirlilik ve paylaşılan vizyon ile üç bileşenden oluşmaktadır. Öğrenme yönelimi çalışanların benimsedikleri örgütsel kültür, neden sonuç ilişkilerine bakış açısı, varsayımları sorgulama ve hedef belirleme gibi konular üzerinde etkilidir. Buna yönelik çalışmalar sonucunda örgütsel öğrenme ile örgütsel performans arasında pozitif ilişki olduğu belirtilir. Öğrenme yönelimi işletmelerin yeni bir değer oluşturma ve karşılıklı öğrenme becerisine etki eden özellikleri içermektedir. Bu gelişen değerler öğrenme yönelimi ile kurumun içerde ve dışarda değişim hızına olumlu yönde etki edebilir. Bu faydalar bilgi ve bilgi yönetiminin önemini de arttırır. Literatürde öğrenme yönelimi, örgütsel öğrenme gibi kavramlar ile artık daha çok karşılaşılır. Öğrenme yönelimi için bazı kaynaklar örgüt kültür yapısının oluşumunda destekleyici olduğunu belirtir. Öğrenme yönelimi değişen pazar koşullarında müşteri isteklerinin tespitinde bilgi edinmeyi ve bu bilgiyi paylaşmayı içermektedir (Gülen, 2011).

Öğrenme yönelimi ile ilgili tanımlardan, işletme ile bağlantılı olduğu diğer kavramlardan ve işletmeye getirilerinden yukarıda bahsedilir. Bazı araştırmacılar diğer işletme fonksiyonları ile ilgili öğrenme yöneliminin ilişki tespitini yapmış ve genel olarak yoğun rekabet ortamlarında özellikle yenilik kavramı üzerine getirileri olduğunu ve işletmeye değerli faydalar getirdiği üzerine bahsedilmiştir. Değerli bilgi arayışı ile başlayan bu süreç işletmeleri öğrenme eğilimine yöneltir.

2.4 Öğrenen Organizasyon

Öğrenen örgüt konusunda “sistem yaklaşımını” esas almış Peter Senge öğrenen örgüt tanımını şu şekilde yapmaktadır; “organizasyonlarda kişiler, istedikleri şekilde sonuçları yaratmak için kapasitelerini devamlı genişletirler, buralarda yeni ve coşkun düşünme tarzları beslenir, kolektif özlemlere gem vurulmaz ve insanlar birlikte öğrenileceğini sürekli olarak öğrenirler.” Öğrenen örgüt yapısı bir yönetim modeli değil, yönetim anlayışı ya da yönetim felsefesi olarak tanımlamak doğrudur. Yoğun rekabet ortamında değişime ayak uydurmak için işletmenin iç ve dış yapısında meydana gelen değişikliklere adapte olmayı öğrenebilmesi gerekir (Öneren, 2008).

Örgütler için çevreye uyum sağlamak gereklilik halini almış ve öğrenme becerisini geliştirmek hayatta kalmanın şartı haline gelmiştir. Bu durum işletme yönetiminde öğrenen organizasyon yaklaşımını önemli hale getirmiştir. Çünkü çevresini keşfedemeyen, bilgi toplayamayan, bilgi üretemeyen, bunları işleyerek karara dönüştüremeyen örgütlerin çevreleri ile bağları kopmaktadır. Öğrenen organizasyonda bireylerin ve onların oluşturduğu grupların öğrenme yeteneklerini geliştirmeleri temel unsurdur. Bu açıdan bakılırsa öğrenen organizasyon, sürekli ilerlemeye neden olan davranış ve uygulamaları oluşturan aktif bir ortam olarak tanımlanabilir (Pınar, Arıkan, 2015).

Senge öğrenen organizasyonların, kişisel ustalık, zihni modeller, paylaşılan vizyon, takım halinde öğrenme ve sistem düşüncesi olmak üzere hayati önem taşıyan beş temel disipline sahip olmaları gerektiğini belirtir. Kişisel ustalık, kişinin kendi bakış açısına açıklık ve derinlik kazandırması, enerjisini odaklayabilmesi, sabır ve kararlılığını geliştirmesi ve gerçeklerin nesnel olarak görülmesidir. Zihni modeller, çalışmalarını yürüten kişinin dış çevredeki etkilere ve önerilere değer vermesini gerektirir. Paylaşılan vizyon, geleceğe ait belirlenen hedeflere karşı tüm çalışanların katılımcı olmalarını sağlamaktır. Takım halinde öğrenme, organizasyon içinde birlikte çalışmayı engelleyen unsurların kaldırılması ve birlikte çalışma beceri ve alışkanlıklarının geliştirilmesidir. Sistem düşüncesi ise, bir zincirin halkası olarak görülen olaylar arasında fark edilmeyen ilişkileri görebilme ve bu etkiyi anlaşılabilir hale getirme becerisidir. Sistem düşüncesi sonuncu ve diğer öğrenen organizasyon disiplinlerini bir araya getirme niteliği taşımaktadır (Basım, Şeşen, Meydan, 2009).

Organizasyonlar küreselleşmenin de etkisiyle günümüz koşullarına uyum sağlamak için bilgiyi ele almış ve öğrenme yeteneklerini arttırmak için öğrenen organizasyon olmaya odaklanmıştır. İşletmelerin başarılı olma yarışında öğrenen organizasyon örnek bir organizasyon tarzı olarak tanımlanmaktadır. Hem etkin öğrenmeyi hem de öğrenme ile gelen kapasite sayesinde başarıyı da kapsamaktadır. Öğrenen organizasyon alanında çalışma yapan pek çok araştırmacı bunu geliştirmek için öğrenme yeteneği oluşturmaya çalışmaktadır (Uzuntarla, Cihangiroğlu, Teke, Uğrak, 2015).

2.5 Öğrenme Yeteneği

Hızla gelişen ve değişen pazara karşı işletmeler hayatta kalabilme mücadelesi verirken dikkat ettikleri hususlar arasında öğrenme yeteneği de kritik bir role sahiptir. Öğrenme yeteneği, yenilikçi organizasyon olma yolunda önemli bir değişken olarak kabul edilmektedir. İşletmenin öğrenen ve gelişime açık organizasyondan beklentisi devamlı değişime ayak uydurması ve bu süreçte başarı sağlamasıdır.

Öğrenme yeteneği, öğrenmeyi ve öğrenme eğilimini kolaylaştıran faktörler üzerinde durmaktadır. Goh ve Richards öğrenme yeteneğini, öğrenmeyi sağlayan veya öğrenme sürecini kolaylaştıran örgütsel veya yönetsel özellik ve faktörler olarak tanımlamıştır. Dibella ve arkadaşları çalışmasında örgütsel öğrenme yeteneği kavramı için öncelikle örgütsel öğrenmenin sahip olduğu önemi vurgular. Ulrich ve arkadaşları ise örgütsel öğrenmeyi kolaylaştıran faktörler için hem örgütsel öğrenme, hem de öğrenen organizasyon teorilerinden şekillendiğini vurgulamıştır. Öğrenen organizasyon teorisi temelde, öğrenen organizasyonu yaratabilmek için normatif modeller geliştirmeye odaklanır. Bu modeller öğrenme yeteneği kazandıran bir dizi faaliyetler takımı ile açıklanır: Deneyim, sürekli iyileştirme, takım çalışması ve problem çözme grubu, diğerlerini gözlemlemek ya da katılımcı karar verme gibi bir takım yöntemleri uygulayarak etkin fikirler üretilir. Bir diğer aynı yönde çalışma ise, Chiva ve arkadaşları örgütsel öğrenme yeteneği literatürü ile birleştirici bir analiz yürütür. Örgütsel öğrenme yeteneğinin faktörleri: deneyim, risk almak, dış çevreyle etkileşim, diyalog ve katılımcı karar verme ile beş özellik olarak tanımlanmaktadır (Alegre, Chiva, 2008).

Örgütsel öğrenme literatürün de yer alan çalışmalar öğrenmenin organizasyonlarda ne kadar başarılı olup olmadığını analiz etmek ve belirlemek için araştırmalarda bulunurlar (Crosan, Lane, White, 1999). Örgütsel öğrenme yeteneği örgüt yaklaşımı ile paralel giden bir stratejiye ihtiyaç duyabilir. Ayrıca öğrenme yeteneği örgütler içindeki öğrenmeyi desteklemek için temel bir yönetim yaklaşımı olarak düşünülebilir (Baker, 2009). Örgütlerin, rekabet için önemli bir koşul olan değişime uyum sağlamada destekçi en önemli unsurlardan biri; etkili bir şekilde öğrenebilmektir. İşletmeler genel itibarıyla çok şey bildiklerini düşünme eğilimindedir ve öncelikle etkin şekilde öğrenebilmeyi başarmalıdır. Sağlanan bu öğrenme şekli sürdürülmeli ve öğrenmeyi yeteneklerinin arasına katmış ve bu

yeteneği destekleyen kültürel-yapısal şartların sağlanmış olması gerekmektedir (Goh, Elliott, Quon, 2012).

Ulrich ve arkadaşları öğrenme yeteneğini tanımlamak için hem hızlı uyumlu girişimler ve değişimler olarak yenilikçi öğrenme ile hem de öğrenen örgüt karakteristikleri ile meydana geldiğini belirtir. Pek çok öğrenen organizasyon öğrenme yolu ile işletmenin yeteneğini etkin şekilde değiştirmek için işletmenin kültürünü ve genel havasını da bu çerçevenin içinde bulundurur (Garvin, 1993). Bu nedenle işletmenin içinde çalışanlar öğrenmeyi gerçekleştirse de, öğrenen örgütler de fikirler genelleştirilemez ya da öğrenilenler belirli sınırlar içinde kalmaz. Hamel ve Prahalad 1994 de organizasyonların öğrenen örgüt olmanın ötesine gitmesi gerektiğini ve yeteneklerini öğrenen süreçlere dönüştürmek için girişimler de bulunması gerektiğini ileri sürer. Bu yaklaşım öğrenmenin daha da çok geliştirilmiş olması gerektiği anlayışını son zamanlarda başlatmıştır (Morgan, 2004).

Örgütsel öğrenme süreçlerinin etkili bir şekilde gerçekleşmesine odaklanan işletmeler bazı alanlarda uygulama geliştirmesi gerekebilir. Yönetimsel bağlılık, sisteme bakış açısı, deneme ve bilginin şeffaflığı, bilgi transferi ve entegrasyon kavramları öğrenme yeteneğinin incelenmesinde kolaylaştırıcı kavramlar olarak tanımlanabilir. İçeriklerini incelemek gerekirse; Yönetimsel bağlılık, işletmenin yönetim alanında da öğrenime destek görmesi olarak tanımlanabilir. Çalışanların sisteme bakış açısı, ortak bir dil ve vizyon paylaşımları ile sağlanmaktadır. Deneme ve bilginin şeffaflığı, dışarıdan ve içeriden gelen bilginin açık bir yapıya sahip olması ve deneyerek öğrenilen bilginin pekiştirilmesi gerekir. Bilgi transferi ve entegrasyon ile, elde edilen bilginin takım çalışması, iletişim, işbirliği gibi kavramlar ile desteklenerek paylaşılması, örgütsel hafızada muhafaza edilmesi gerekir (Pınar, Arıkan, 2015).

2.5.1 Öğrenme Yeteneği Boyutları

Öğrenme yeteneği kişi ve grupların, süreçlerin ve değerlerin birbiri ile etkileşimdeki önemi aracılığıyla açıklanabilir. Öğrenme yeteneği işletmelerin gelişmelerini kalıcı yapmak amacı ile “öğrenme” eylemini bir beceri ve yeteneğe dönüştürme çabasıdır. Öğrenilen bu becerilerin ölçülmesi açısından öğrenme yeteneği boyutlarının bilinmesi gerekmektedir. Öncelikle çalışanların deneyim ve risk alabilme yetenekleri öğrenme yeteneği boyutlarına dâhil olurken, dış çevre ile etkileşimi sonucu diyalog

ve katılımcı karar verme yetenekleri de sonrasında sürece dâhil olmaktadır. Alegre ve Chiva öğrenme yeteneği boyutlarını; deneyim, risk almak, dış çevre ile etkileşim, diyalog ve katılımcı karar vermek boyutları ile tanımlamaktadır. Bir başka önemli çalışmada ise Gomez ve arkadaşları öğrenme yeteneği boyutları için idari bağlılık, sistem perspektifi, açık fikirlilik ve deneyim, bilgi transferi ve entegrasyon olarak dört boyutta ele almaktadır. Aşağıda öğrenme yeteneği boyutları ile ilgili çok kez alıntı yapılmış bu iki temel çalışmanın boyutlarından bahsedilecektir.

Deneyim, yeni fikirlerin ve önerilerin katıldığı geniş bir kavram olarak tanımlanabilir. Deneyim yeni fikirleri denemeyi, işin nasıl yapıldığı ile ilgili meraklı olmayı ya da süreçleri değiştirerek uygulamayı içerdiğini Nevis ve arkadaşları 1995’de ki çalışmalarında belirtmiştir. Deneyim probleme mümkün olan prosedür ve yönetmelik izninde yenilikçi çözüm arayışları da sunmaktadır. Daha çok iç kaynaklar ile bilgi edinmeye yöneliktir. İşletmedeki faaliyetleri inceleyerek yeni bilgiler oluşturulmasının hedeflenmesidir (Dixon, 1997).

Risk almak, belirsizlik ve hatalara karşı alınan tolerans olarak anlaşılabilir. Hedberg’ e göre risk almak ve hata kabulü gibi tasarılar örgütsel öğrenmeyi kolaylaştırdığı için tasarı planlamasının önemini vurgular. Kouzes ve Posner ise iş fırsatlarının açılması için temel anahtarın risk almak olduğunu ve ortaya çıkan hatalar ve başarıların öğrenmenin altında yatan fırsatlar olduğunu vurgular. Sitkin 1996 da etkin örgütsel öğrenme için risk ile birlikte gelen başarısızlık durumunun kabul edilen gerekli bir unsur olduğunu belirtir (Alegre,Chiva, 2008).

Dış çevre ile etkileşim, mevcut çevresi ile bir firmanın sürdürdüğü ilişki kavramı olarak tanımlanır. Hurley ve Hult’un belirttiği çevre özellikleri öğrenmede önemli bir rol oynar ve hem pazar bakış açısıyla hem de teknoloji bakış açısıyla Chipika ve Wilson’a göre belli sayıda araştırmacı tarafından çalışılan örgütsel öğrenme üzerinde etkilidir. Çevreyle olan ilişki ve bağlantılar değişen çevre ile örgüt de birlikte dinamik olarak gelişmeye katıldığı için çok önemlidir. Bu şekilde, Hedberg çevreyi örgütsel öğrenmenin baş taşıyıcısı olarak görmektedir (Alegre,Chiva, 2008).

Diyalog, sürekli kolektif süreçleri sorgulama, günlük deneyimlerle oluşturulan varsayımlar ve kesinlikler olarak tanımlanır. Schein (1993) diyalogu ortak bir anlayışın inşası için temel bir süreç olarak görür. Kelime anlamlarındaki gizliliği birisinin görmesine izin vermesi bakımından öncelikle bu gibi saklı anlamlara

bakarak bizim kendi iletişimimizde dikkate alınır. Literatüre göre diyalogun örgütsel öğrenmede son derece önemli olduğu anlaşılr (Alegre,Chiva, 2008).

Katılımcı karar vermek, çalışanların sahip olduğu karar verme sürecinin etki seviyesini yansıtır. Daniels ve Bailey'e göre organizasyonlar katılımcı karar vermeyi motivasyonun sağladığı etkilerden faydalanmak için çalışan katılımını, iş tatminini ve örgütsel bağlılığı arttırarak uygular. Yazın taraması ile ulaşılan sonuçta katılımcı karar vermenin öğrenmeyi kolaylaştıran yaklaşımlardan biri olduğu düşünülür (Alegre,Chiva, 2008). Bir diğer öğrenme yeteneği ile ilgili boyutlar ise, idari bağlılık, sistem perspektifi, açık fikirlilik ve deneyim, bilgi transferi ve entegrasyonu olarak tanımlanan dört boyuttan oluşmaktadır. Gomez ve arkadaşları tarafından geliştirilen öğrenme yeteneği boyutlarından da çalışmamızda detaylı şekilde bahsedilmiştir.

İdari bağlılık, işletmelerin organizasyon içinde bilgiyi inşa etmek ve oluşturmak için lider bağlılıklarını geliştirme ve destekleyebilme yeteneklerini tanımlar. Öğrenen çevrenin gelişiminde yöneticiler ve üst düzey çalışanlar önemli rol oynar. Yönetim geri dönüşüm ortamları oluştursa da, öğrenme süreçlerinin karar alma kısımları inşa edilmelidir. Ayrıca da öğrenmeye eğilimli olan yönetim, ek kaynaklar sağlamaya, yeni seçenekler elde etmeye, gerekli olanları uygulamaya örgüt içindeki öğrenme ile gerekli öğrenmenin olması için yapmaya isteklidir. Bu nedenle yönetim örgütlerin devamlı ve hayatta kalmasına yardım edecek olan öğrenen çevre inşa etmektedir (Nwankpa, 2014).

Sistem perspektifi, organizasyondaki çalışanların birlikte ortak görüş birliği içinde olmasını, paylaşılan vizyonu, birlikte ortak yapılan faaliyetleri, katılımcılığı destekleyen aktiviteleri ve gelişen ilişkiler değişen bilgi sistemi ve paylaşılan akıl birlikteliğini içermektedir (Jerez-Gomez, Cespedes-Lorente, Valle-Cabrera, 2005). O ayrıca da organizasyondaki ilişkilerin oluşmasını ve bilgi değişimi boyunca her bir üye arasındaki ilişkileri de içerir. Öğrenme bakımından sistem perspektifinin amacı açık olarak her çalışanın doğrudan öğrenmeye odaklı olmasıdır.

Açık fikirlilik ve deneyim, yeni fikirleri ve yeni bakış açılarını izin vererek bireylerin bilgilerinin devamlı yeni, geniş ve iyileşmiş şekilde olmasına açık fikirliliği kabul eden bir işletme izin verecektir. Deneyim, yaratıcılığı destekleyen bir kültüre ihtiyaç duyar, girişim yeteneği ve riski hızla kontrol altına alma, hatalardan öğrenilen bilgiler ile destekleme kavramlarını içinde barındırır (Jerez-Gomez, Cespedes-

Lorente, Valle-Cabrera, 2005). Açık fikirlilik ve deneyim yeni fikirlere ve yeniliklere cesaret veren bir yapı oluşturur. Örgütsel öğrenme yeteneği için bu kavramlar kritik boyut olarak tanımlanmaktadır. Ayrıca bu kavramlar devamlı yeniliğe, gelişmeye ve genişlemeye yol açmaktadır.

Bilgi transferi ve entegrasyon, işletme içi sözlü ya da sözsüz, resmi ya da resmi olmayan diyalog tartışmayla, bireyler arası konuşmayla, bilgi sistemlerinin bilgileri elde etmesine, ulaşmasına ve üretmesine fayda sağlar. Yeni bilgi ve fikrin prosedürler boyunca bölümler arası yayılması organizasyonun başarısı için önemlidir. Öncü araştırmalar daha iyi ekipmanlar ile bilgi transferini sağlayan işletmelerin rekabet avantajı sağladığını belirtmektedir. Bu gibi transfer ve entegrasyonlar bağlantı grupları oluşturarak ve deneyimlerini paylaşarak başarı elde edebilirler (Hamilton, 2005).

Bu bölümde bahsedilenlerin kısa bir özetini yapmak gerekirse; Çalışmamızda öncelikle bilgi ve öğrenme gibi konunun temel kavram tanımlamalarına yer verilmiştir. Sonrasında neden öğrenme üzerine çalışmalar yapıldığını, işletmeler için ne gibi faydaları olduğu konusu üzerine bulunan çalışmalar öğrenmenin önemi başlığı altında paylaşılmıştır. İşletmelerin bu bahsedilen öğrenmenin önemli getirilerinden yararlanmak için öğrenme yönelimleri ve işletme içerisinde oluşturdukları öğrenen organizasyonlar devam eden başlıklar altında bahsedilmiştir.

Son olarak ise esas konumuz olan öğrenme yeteneği ve öğrenme yeteneği boyutları bundan önceki temel çalışmalardan faydalananak bahsedilmektedir. Öğrenme yeteneği, işletmelerin pazarda elde ettikleri başarıları sürdürmelerinde önemli rol oynamaktadır. Öğrenmeye açık olan, bilgi toplayan, faydalı bilgiyi ayırt ederek bunları işleyen ve karara dönüştüren örgüt yapısı oluşturulmaya çalışılır. İşletme sistemlerini öğrenme üzerine inşa eden organizasyonlar sürekli ilerlemeyi sağlar. İşletmeler için devamlı başarıyı sürdürmek devamlı değişen pazar koşullarında zor olsa da, organizasyonda ki her bir birimde öğrenme yeteneğini sağlamak bahsettiğimiz, karşılıklı diyalog ile deneyimlerden faydalananak, bilgi transferleri, risk almak gibi öğrenme boyutları ile sağlanacaktır.

3. GİRİŞİMCİLİK YÖNELİMİ

Girişimcilik ilk zamanlarda kendi sermayen ile iş kurma olarak tanımlanmıştır. İlk iktisatçıların girişimcilik ile ilgili çalışmaları az sayıdadır. Ancak İngiltere’de başlayan ve etkileri hızla yayılan Sanayi Devrimi sonucu girişimcilik genel ekonomide üretim faktörü olarak kabul edilmeye başlanmıştır. Artık ‘üretim yap ve daha çok geliş’ kavramı önem kazanmıştır.

Lumpkin ve Dess’e göre girişimcilik kavramı temelde “yeni girişim” ile ilişkilendirir ve bireyler, gruplar ve örgütler gibi farklı gruplara uygulanacağını belirtmektedir. Literatürde stratejik yönetimin gelişimi ile girişimcilik yönetimi kavramı ortaya çıktı. Onlar girişimcilik yönelimini yeni girişime yol açan bir firmanın süreçlerini, uygulamalarını, karar verici fonksiyonlarını etkileyen stratejik yönelimin yansıması olarak tanımladı. Bu yüzden yeni girişim, girişimciliği içeren şeyler ve girişimcilik yönelimi yeni girişimlerin nasıl yürütüldüğü şeklinde açıklanır.

3.1 Girişimcilik Kavramları

Girişimcilik kavramları başlığı altında bu bölümde temel kavramlara yer verilerek tanımlamaları yapılacaktır. Müftüoğlu’nun 1993 de ki çalışmasında kişinin girişimci olabilmesi için, risk ve sorumlulukları üstlenebilme, dinamik kişiliğe sahip, yeniliklere açık, büyüme tutkusu gibi özelliklere sahip olması gerektiğini belirtir. Kişi bu özelliklere sahip değilse işletme sahibi de olsa girişimci veya müteşebbis değildir (Alpkan, Keskin, Zehir).

3.1.1 Girişim, Girişimci, Girişimcilik

Girişim, kişinin ticari bir amaç ile mal veya hizmet üretmek için gerekli kaynakların sağlandığı bir finansmandır. Girişim bunu oluşturan bir kişiden oluşmak ile birlikte hukuki olarak kendi de ayrı bir kişiliğe sahiptir. Çalışma amacı kazanç ve yarar sağlamaktır. Girişim sonuçları ile birlikte değerlendirilen bir eylemdir.

Girişim araştırmalarında iki temel görüş vardır. Bazı araştırmalar girişimi yapanların kişiliği ve bu kişiliğin özellikleri üzerine yoğunlaşırken diğer araştırmalar bireyler tarafından gerçekleştirilen eylemlere odaklanır. Burada asıl önemli olan konu, girişimcilerin ayırt edici özelliklerini ve onların hangi noktalarda yönetici ve diğer çalışanlardan ayrıldıklarını gözlemlemektir. Ayrıca girişimcilerin durumlarının alt kategorilere ayrılabilceği unutulmamalıdır (Huovinen,Koiranen, 2011).

Girişimci, toplumun ihtiya ı olan mal veya hizmeti yaratıcılığı ile üretmeye girişen kişidir. Kar amacı g derekle sermayesini ve emeğini yenilik yaparak cesaret ile pazara giren kişidir. Fırsatları avantaja dönüştüren girişimci risk alma eğilimi ve yenilikçi yönü ile diğer kişilerden ayrılır. Bilgisi ile girişimi başlatan üretim faktörlerini bir araya getirerek her türlü finansman ve pazar ihtiya ını da planlayan kişidir. Bu yüzden hırs, istek, azim, liderlik gibi unsurlara sahip kişidir.  nemli olan unsur girişimcinin kimsenin göremediğini görüp bunu kara dönüştürebilmesidir.

Bu alanda ilk çalışmalara sahip olan Schumpter 1949 yılındaki çalışmasında girişimcisini her alanda yenilik kavramı ile açıklamaktadır. Girişimci yeni bir ürün ya da yeni bir üretim yönetimi keşfeder, yeni bir pazara açılır, ya da bir endüstride yeni bir organizasyon gerçekleştirir. Kısacası geleneksel olanı yapmaz (Coşkun, 2011). Schumpeter girişimcilerin dinamik rolü üzerinde duran ve yenilikleri gerçekleştiren kişi olarak tanımlayarak ilk olarak girişimciliğin ve yenilikçiliğin teorik temellerini oluşturur. Schumpeter girişimciyi teknolojik yenilikleri ve girişimcilik faaliyetlerini üretim kaynakları ile dinamik yeniliklere aktaran g   olarak ele alır (Er, 2013).

Girişimcilik, kavramı Fransızca “entreprendre” , Almanca “unternehmen”, İngilizce “entrepreneur” kelimelerinden türetilmiştir. Genel bir görüş birliği 19. Yüzyıl ile yeni anlamına kavuşan girişimcilik sadece üretim faktörlerini bir araya getirme değil ayrıca yenilik yapma özelliklerini de içerir. Burada esas vurgulanan girişimcinin yenilikçi yönüdür. Girişimci ticari amaç güden bir işletmeye sahip olmanın yanında mevcut ekonomik düzeni zorlayarak gerçekleştiren kişidir. Yoğun rekabet ortamlarında girişimcilik risk alarak, fırsatları değerlendirerek, yenilik sürecinin yaşama geçirilmesi olarak kullanılmaktadır. Burada girişimciliği tüm süreçlerde devam eden dinamik bir yapı olarak düşünmek gerekir.

Girişimciliğin ortaya çıkmasına neden olan temel içgüdülerin neler olabileceği tartişılan önemli konulardan biridir. Klasik iktisat anlayişı düşünüldüğünde bireysel faydanın en st seviyeye çıkarılması girişimciliği ateşleyen en önemli faktördür. Yani ekonomik fayda ve kar elde etme isteği girişimciliğin ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Bu yaklaşıma karşılık ise McClelland girişimcilik de ekonomik faydadan ziyade psikolojik bir değişken olan başarma ihtiyacının etkili olduğunu belirtmektedir (Akyüz, 2006).

Schumpeter girişimcilik işlevinin (Er, 2013);

- Yeni bir malın ya da malın daha iyi bir kalitesinin tanımı,
- Yeni bir piyasanın açılması,
- Yeni bir üretim metodunun tanıtımı,
- Hammadde ya da yarı işlenmiş mal temini için yeni bir kaynağın bulunması,
- Herhangi bir sektörde yeni bir organizasyonun yürütülmesi olduğunu vurgulamıştır.

3.2 Girişimcilik Kültürü

“Risk stlenme, bir yenilik başlatma” gibi eylemler girişimciliğin temel unsurları arasında yer almaktadır. Bu gibi eylemler bazı kültürler için olağan karşılanıp desteklenirken, bazı kültürlerde yer edinememiş kavramlardır. Girişimciliğin fiili olarak rahatlıkla kök salıp gelişmesine zemin hazırlayan kültüre “girişimcilik kültürü denir (Marangoz, 2012). Girişimcilik kültürünün oluşması toplumun kültürel yapısıyla doğrudan ilişkilidir. Toplumda kültür düzeyi ne kadar katılımcı, paylaşımcı ise o toplumda girişimci sayısının fazla olacağı belirtilmiştir. Bir yandan da toplumların ekonomik seviyeleri düşük ise girişimci sayısının az olacağı belirtilir. Kısacası girişimciliği toplumun kültür ve sahip olduğu imknlardan ayrı incelememek gerekir. Aytaç’ın kültür farklılığı ile ilgili çalışmasında verdiği bir nek ile devam edersek girişimciliğin büyük motivasyon kaynaklarından biri olan bireysel başarı elde etme isteğinin toplumsal farklılıklarına bakılır. Amerikalılar için bireysel başarı, çocukluk dönemlerinden beri özgürlüğe, hr olma, bireyselliğin vurgulandığı bir toplumda büyük bir başarı ifadesidir. Ancak Hindistan gibi birlik, beraberlik ve toplumsal dayanışmanın çocukluk yıllarından başlayan etkisiyle gelişen bir toplum için bireysel başarı aynı etkiyi oluştırmayabilir (Aytaç, 2006).

Yazında geniş olarak incelenen girişimcilik tümüyle organizasyonların tüm süreç ve örgüt kültüründen etkilenecek şekilde şekillenir. Aktan çalışmasında girişimcinin yenilikleri başlatan kişi olduğu gibi bunların sürdürülmesi ve geliştirilmesi süreçlerini de gerçekleştirendir diyerek girişimci tanımını yapar. Bu süreçleri yönlendiren girişimci kültür ve zihniyetin oluşumunda da etkili olacaktır (Alpkan, Keskin, Zehir). Bazı çalışmalar ise konuyu girişimcilik güçlerinin ülkeden ülkeye değişmesinin sebebini araştırarak ele almaktadır. Kişinin girişimcilik niyeti kültürel bağlılıklarına göre şekillenmiştir. Çünkü kültür, bireylerin içsel davranış ve tercihlerini şekillendiren birer şema görevi görmektedir. (Özdemir, 2014).

Berger çalışmasında pek çok ülkede önemli derecede ekonomik ilerleme görülse de, bu ülkelerin girişimcilik faaliyetlerinde sınırlı kaldığını belirtmektedir. Bütünüyle modernleşme süreçlerinin ekonomik reformları tek bir adımıdır. Modernleşme kültürel dönüşüm içermelidir. Bu nedenle kültür, girişimciliğin gelişmesini sağlayan potansiyeli vermektedir. Berger'in tanımı “ kültür, katalizör ve iletken olarak girişimciliğe hizmet eder” (Berger, 1991). Bununla birlikte, finansal, sosyal başarı ve kariyer gibi faktörler tarafından olumlu bir ortamın olmasına rağmen girişimcilik aktiviteleri toplum kültürü ile desteklenmek ve cesaret almaya ihtiyaç duymaktadır (Lee, Peterson S. , 2000).

Değerler ve normlar insan davranışlarını kontrol eden güçlü davranış değerleridir. Erez ve Earley çalışmalarında kültürün tercihleri ve sıradan davranışları şekillendirdiğini belirtti. Daha da ileri çalışmalarda yaşamın ilk safhasında değerler belirlendiği için sonraki davranış biçimlerimize ve kararlarımıza kültür biçimleri doğrudan yansır. Bu yüzden kültür kendine özgü belirli grupların ya da toplumların diğer toplumlara özgü olmayan davranış ve değer sistemlerinin altını çizer. Girişimcilik aktivitesi (yani yeni girişim oluşturma) kültürel değerler ve inançların farklılıklarından dolayı birçok ülkeden farklı davranışlardan biri olabilir. Açıkçası pek çok önemli girişimcilik davranışı (ekonomik girişimler gibi tüm kültürlerde kullanılabilir) kültürler boyunca yaygındır (Mueller, Thomas, 2000).

3.3 Girişimciliğin Önemi

Toplumun kalkınması, ekonominin büyümesi için girişimcilik son derece önemli ve gereklidir. Günümüzde işletmeler faaliyetlerini etkin olarak sürdürebilmek ve

gelişmelerinde sürekliliği sağlayarak yoğun rekabet ortamlarında büyüme hedeflerini gerçekleştirmek için girişimcilik davranışları önemli bir yer tutar.

Yönetim süreçlerinde stratejik olarak yürütülen planlar, yenilikçi fikirler ve risk alınarak gerçekleşen yapılar temel girişimcilik faaliyetleridir. Bu gibi nedenlerden dolayı işletmeler için girişimcilik önemli bir unsur haline gelmiştir. Teknoloji çağında girişimcinin ve girişimciliğin ekonomiye faydaları görüldükçe hızla değişen ve gelişen bilim önemini arttırmıştır. Günümüzde “girişimci”, “girişimcilik” ve “insan sermayesi” gücünün farkına varılmıştır. Bu sayede, bireysel niteliklerden azami derecede yararlanılması gerektiği gerçeği ortaya çıkmıştır (Akin, 2010).

Tarihsel süreç içerisinde girişimcilik pek çok alan da araştırılmıştır. Girişimcilik olgusunun yeni geliştirilen iş alanları ile işsizliğe çözüm ve ekonomik kalkınma sağladığı görülür. Sadece gerekli ihtiyacı gören ve bunun için atılımda bulunan kişinin fikrini kazanca dönüştürmesi ile sosyal adalet sağlaması, sürdürülebilir büyüme ve krizden çıkışın önemli bir unsuru olarak tanımlanmaktadır (Börü, 2011)

Zahra'nın çalışmasına göre girişimcilik milyonlarca iş fırsatı sağladığı ve topluma çeşitli ürün ve hizmet sunduğu için sosyoekonomik büyüme ve gelişim açısından önemli bir faktör olmuştur. Son trend olan işletmelerin küçülmesi, ekonominin özelleştirilmesi ve küresel rekabetin çevik, yenilik ve yaratıcılığa dayalı olduğu hem popüler ticaret ortamında hem de akademik araştırmalarda girişimcilik ile önemle vurgulanır. Genel olarak girişim toplumların zenginliklerini ve rekabet gücünü arttırmaktadır (Lee, Peterson S. , 2000).

Girişimciliğin yeni oluşturduğu iş alanları ile yeni iş fırsatları ortaya çıkar. Böylece işsizlik sorununa önemli çözüm sunmasını sağlarken ayrıca da ekonomik büyüme için de önemli bir unsurdur. Girişimci yeni düşünceler ortaya koyar, bunları yayar ve hızla uygulanmasını sağlar. Girişimcilik yeni endüstri alanların doğmasına yol açar, yeni teknolojileri kullanır. Böylece sektörlerde verimliliği artırır ve büyüyen sektör ile ekonomik büyümeyi hızlandırır. Doğaya karşı tükettiğimiz kadar üretken de olmamız gerekir. Ayrıca girişimcilik ile üretkenliği arttırarak ve mevcut kaynakların daha üretken hale getirilmesi sağlanır. Mevcut girdilerin değişik şekillerde kullanılması üretimi arttırır (TÜSİAD, 2003)

Rekabet avantajını sağlayacak yenilik, yeni bilgi, başarı gibi kavramlar girişimciliğin içinde var olmaktadır. Rekabet avantajı sağlayan girişimcilik yenilikçi beceri ve kapasite elde ederek stratejik yetenekleri kuvvetlendirmeye odaklanır (Hornsby, 2002). Büyük işletmelerin büyük örgütleri ile birlikte yoğun bir bürokrasi de beraberinde gelir. Büyüklüğün getirmiş olduğu politikalar minimum risk almaya yöneliktir bu da yenilikten uzaklaştırmayı sağlar. Bu örgütlerin üretkenliğini ellerinden alarak planlayıcı, organize edici, kural yerine getirici niteliğine bürünür Girişimcilik büyük işletmelerin karşı karşıya kaldığı durgunluk, tekdüzelik gibi monoton süreçlerden kurtulmalarını sağlar (Zahra, Covin, 1995).

3.4 Girişimcilik Yönelimi

Girişimcilik mevcut kaynakları geliştirerek, yeni teknoloji ile üretim kollarını kullanarak ve işletme fonksiyonlarını rekabet avantajı sağlayacak şekilde yöneterek kurulmaya çalışılan bir işletmedir. Bu işletmelerin esas amacı kar elde etmek olmasa da kişiye, topluma ve ekonomiye yarar sağlar. Gelişebilmek, yeni iş alanları, yeni istihdamlar oluşturabilmek, lider olmak ve ileriye hedeflemek için girişimcilik kazanılması gereken bir beceridir. Bu daha çok işletmenin bütününe yönelik ve devam eden bir süreç olarak incelenmektedir. Girişimcilik yönelimi ise daha çok girişimcilik faaliyetlerini yürütme biçimi olarak değerlendirilebilir. Literatüre dayanarak çalışmalarda girişimcilik yönelimini yenilik, risk alma, proaktiflik, özerklik ve saldırgan rekabetçilik özelliklerinin oluşturduğu düşünülür. Girişimcilik yönelimi firmaların gösterilen girişimcilik davranış ve süreçlerini açıklamak için kullanılmaktadır.

Çağdaş girişimcilik araştırmalarında, birimde çalışan birey ve grupların birbirinden etkilenerken sistemlerin birbiriyle etkileşim halinde ortaya çıkması ile gerçek firma davranışlarını ortaya koyması sebebiyle örgütsel düzeyde ele alınır (Covin, Slevin, 1991). Bu görüşün dayandığı temel varsayım girişimcilik ile örgütsel davranışın muhafazakâr örgüt yapısından girişimci örgüt yapısına uzanan bir kavramsalda konumlandırılmasıdır. Girişimcilik yönelimi de işletmenin bu kavramsal düzlemdeki konumunu ifade eder. Girişimcilik yönelimi, girişime karşı olan duruş, girişim biçimi ya da kurumsal girişimcilik terimleriyle de anılmaktadır (Naman, Slevin, 1993).

Girişimcilik yönelimi ilk olarak yöneticiler ile işletme sahiplerini ayırt etmek olarak ele alınmış, rekabet koşullarını kendi lehine değiştirmek için stratejik amaçları

kullanarak örgütsel bir olgu haline gelmiştir. Rekabet avantajına yönelik çalışmaları içermesi stratejik yönetim ve girişimcilik yazınına bir araya getirmektedir (Krauss, 2005). Girişimcilik yönelimi strateji oluşturma ve karar alma süreçlerinde sergilenen yönetsel tercih, inanç ve davranış biçimi olan bir yapıdan meydana gelmektedir. Ancak işletmelerde uygulama alanları yönetim kademelerince gerçekleştirilir. Aslında girişimcilik yönelimi stratejik bakış açısına sahiptir ve dinamik süreçlerin eylemleri ile ilgilidir (Birkinshaw, 1997).

Bir başka tanımda, girişimcilik yeterli zaman ve enerji harcayarak sonunda kişisel tatmin ve bağımsızlık elde ederek finansal, sosyal ve fiziksel riskler alarak yeni bir marka yaratma süreci olarak da kabul edilebilir. Girişimcilik yönelimi ise temelde işletmelerin gelecek ya da potansiyel pazar ihtiyaçlarına cevap vermektedir. Girişimcilik yönelimi kavramı temelinde stratejik literatüre sahip olan işletmelerde uygulanır. Girişimcilik yönelimi ile ilgili temel bir varsayım işletmenin bütünüyle girişimcilik davranışını yüksek geleneksel anlayıştan girişimcilik anlayışına kadar değiştiren sınıflandırılmaya sahip olduğu yönündedir. Bir işletmenin girişimcilik pozisyonu onun tüm girişimcilik yönelimini, girişimcilik duruşunu, girişimcilik stilini ya da temel kurumsal girişimciliğini açıklar (Acar, 2013).

Girişimcilik ile girişimcilik yönelimi arasındaki fark ise; Girişimcilik bireysel stratejik kararlar üzerine yoğunlaşırken, girişimcilik yönelimi işletmenin bütününe davranış şekli ve düşünce yapısında etkili olmaktadır. Girişimcilik yönelimi gelişmiş olan işletmeler sıklıkla yenilik yapmakta, riskli kararlar alarak fırsatlar üzerinde proaktif hareket etmektedir. Bu devam eden bir süreci içermektedir. Girişimcilik yönelimi ile artan çalışmalar tanımlayıcı etmenler üzerine de bahsetmektedir. Hatta bazı çalışmalar girişimcilik yönelimi ile tanımlayıcı etmenler arasındaki ilişkiye odaklanmaktadır. İşletmenin faaliyet gösterdiği çevre, örgütsel ve bireysel çevre olarak tanımlanan girişimcilik yöneliminin tanımlayıcı etmenleri bir dizi faktörden oluşmaktadır. Bu faktörler aşağıda belirtildiği gibi çevreyle ilişkili, örgütle ilişkili ve bireyle ilişkili olmak üzere üç faktörden oluşmaktadır (Zahra, Garvis, 2000).

Çevreyle ilişkili faktörler; Çevreden çok farklı şekilde etkilenildiği düşünülür. Bu faktörler; Ulusal kültürel yapı, ekonomik, politik/yasal ve sosyal faktörlerdir. Zahra 1991 yılındaki çalışmasında “çevre işletmenin cevap vermesi gereken teklifler, zorluklar ve fırsatlar barındırmaktadır. Bununla birlikte çevre, yeni ürün gelişimi için zengin fikir kaynağına sahiptir” (Zahra, Garvis, 2000).

Örgütle ilgili faktörler; Örgüt fırsatlarının belirlendiği, değerlendirildiği ve başarılı şekilde işe dönüştürüldüğü şartları içerir. Manevi faktörler yönetim felsefesi, idealler ve çalışanların normları olarak ifade edilmektedir. Maddi faktörler ise, örgüt yapısı, bütünleşme ve kontrol gibi özellikleri içerir (Sciascia, Naldi, Hunter, 2006).

Bireyle ilişkili faktörler; Girişimcinin eğitimi, deneyimi, endüstri bilgisi dikkate alınan ve etki eden faktörlerdir. Eğitim bireyin idrak etme sürecini arttırarak, karmaşık problemlerin çözüm yeteneklerinde hızlı olmasını sağlar. Deneyim ise konulara olan aşinalığı arttırarak yeni ve etkin çözümler bulunmasını kolaylaştırır (Sciascia, Naldi, Hunter, 2006).

Girişimcilik yönelimi işletmelerin yeni girişimlerini tanımlamak için kullandığı ve başvurduğu stratejik politikayı yansıtır. Miller'a göre bir işletme ürün-pazar yeniliğini yürüttüğü zaman, riskli girişimler aldığı zaman ve ilk proaktif yenilikler ile rekabetin üstesinden geldiği zaman girişimcidir. Bu nedenle girişimcilik yönelimi daha yüksek seviyede örgütsel yenilikçilik (ilgi çeken yaratıcılık ve teknolojik liderliğin yanında yeni ürünlerin ve hizmetlerin denemesi); risk alma (bilinmeyen yatırımlara, yoğun borçlanma ve/ya da önemli kaynakların belirsiz çevrede kullanılması) ve proaktiflik (ileriye dönük, geleceğin isteklerine yönelik fırsat arayan yeniliklere başvurmak) yoluyla bildirilir. Bu yüzden girişimcilik yönelimi işletme stratejileri ve faaliyetleri olarak tanımlanabilir. Miller ve Friesen girişimcilik yöneliminin yönetim hedefleri ve hareketlerinin işletmenin yürütülmesinde merkez olduğunu iddia eder. Üst yöneticiler işletmenin girişimci yönetim stilleri olarak girişim yönelimini işletme içindeki operasyon yönetimi kararlarında uyguladığı ve gösterdiği zaman bu iddia ispat edilen teori olmuştur (Wales, Patel, Lumpkin, 2013).

Bu sebep ile Hambrick ve Mason'un üst kademe bakış açısı örgütün stratejik yöneliminde yönetici işletme düzeyinde girişimcilik yöneliminden etkilenecek büyük bir role sahiptir (Simsek, Heavey, Veiga, 2010). Miller'in çalışmalarını temel alarak Covin ve Slevin girişimcilik yönelimini girişimci stratejik duruş olarak tanımlamış, küçük ve orta üretim işletmelerinin stratejik duruşunu ölçmüştür. Girişimci stratejik duruş, örgüt üyeleri arasında paylaşılan değerler, normlar ve inançlardan ziyade üst düzey yönetici ve kurucunun stratejik duruşunu temsil eder. Miller, Covin ve Slevin'den sonra Lumpkin ve Dess (1996) ise girişimcilik yönelimini, yeni girişe önderlik eden süreç, uygulama ve karar verme davranışları olarak açıklamaktadır (Beğendik, 2013).

Girişimcilik eğilimi “girişimci duruş, girişimci biçim ya da kurumsal girişimcilik yoğunluğu” terimleriyle de anılmaktadır. Bu kavram ilk olarak işletme sahipleri ile yöneticileri ayırt etmek için ortaya çıkmıştır. Sonrasında kavram gelişerek örgütsel düzeyde incelenen bir konu haline almıştır. Girişimcilik eğiliminin sadece yönetim süreçleri olarak değil tüm sürece yayılması ileri sürölür. Bu yüzden stratejik bakış açısına dayandırılır ve eylemlerle ilgilidir (Lumpkin, Dess, 2001). Yazında sıklıkla yapılan kurumsal girişimcilik ve girişimcilik yönelimi benzerliği görölabilir. Kurumsal girişimcilik işletme içerisindeki yeni ürün, süreç, teknoloji, strateji ve yönetim teknikleri geliştirilip yeni bir iş alanı oluşturur. Özetle kurumsal girişimcilik daha çok işletme kurmak ve onu başarılı kılma faaliyetleridir. Girişimcilik yönelimi ise stratejik bir seçim, yönelim olarak yeni bir pazara girerken kullanılan bir yöntemdir. Bir başka değişle girişimciliğin ele alınma biçimi ile ilgilidir. Kurumsal girişimcilik ile birlikte ele alınma girişimcilik yönelimi bazı durumlarda eř değer olarak kullanılır. Ancak kurumsal girişimcilik, girişimcilik eğilimin uzantısı daha çok eyleme dönüştürölmüş halidir (Altuntaş, Dönmez, 2010).

Literatürde girişimcilik yönelimi işletme performans seviyesi ile pozitif olarak ilişkilendirilir. Pek çok çalışma işletmenin yenilik, iç ve dış endüstri bağlantıları ve finansal performans gibi firma performans seviyesi ve girişimcilik yönelimi arasındaki ilişkiyi göstermiştir. Lumpkin ve Dess’in 1996 yılındaki çalışmalarında girişimcilik yönelimi çok boyutlu olarak incelenmiştir. Miller’ın 1983 yılında ki yenilik, proaktif ve risk alma boyutlarına özerklik ve saldırgan rekabetçiliği de ekleyerek ilerlemişlerdir. Son zamanlarda girişimcilik yönelimine karar verme süreçlerinde stratejik bir yaklaşım olarak da bakılmaktadır. İşletmeler stratejik yeniliklerini rekabet avantajında devam ettirmek için yeni girişimcilik fırsatlarına karşı yüksek bir stratejik bilinç ile meyillidir (Kevin Huang, Wang, 2011).

Girişimcilik yönelimi boyutlarını ayrıntılı incelemenden önce genel bir özet yapmak gerekir ise: Lee ve Peterson girişimcilik yönelimini girişimcilik süreci olarak ifade etmektedir. İşletmenin yeni girişi sırasında uygulanan yöntem, faaliyet ve karar verme süreçleri olarak girişimcilik sürecini tanımlamaktadır (Lee, Peterson S. , 2000). Kreiser, Marino ve Weaver girişimcilik yönelimini psikolojik açıdan ölçömlemiş, Lumpkin ve Dess’in ifade ettiği boyutlarda değişiklikler olabileceğini belirtmişlerdir. Trabishy ve arkadaşları çalışmalarında Miller’in geliştirdiği çerçeveyi esas almışlardır (Beğendik, 2013). Miller’ın tanımladığı üç girişimcilik yönelimi

boyutları sonrasında Lumpkin ve Dess tarafından girişimcilik yönelimi ile ilgili birbirinden bağımsız birkaç boyut daha tanımlanır. Üç boyutla tanımlanan kavramlara proaktiflikten ayrı olduğu düşünülen özerklik ve rekabetçi agresiflik eklenmiştir. Bu boyutlar özerklik, yenilikçilik, risk alma, proaktiflik ve rekabetçi agresiflik olarak tanımlanmıştır (Lumpkin, Dess, 2001).

3.4.1 Girişimcilik Yönelimi Boyutları

Girişimcilik yöneliminin orijinal çevresi Miller tarafından tanıtılmıştır. İlk olarak Miller işletmeleri ürün-pazar yeniliği yapan, risk alan ve proaktif yenilikleri uygulayan girişimci kurumlar olarak tanımlar. Lumpkin ve Dess'in daha çok bireysel girişimcilik üzerine olan 1996 yılındaki çalışmaları girişimcilik yöneliminin çok boyutlu bir nitelik taşıdığını ileri sürerek, Miller'ın 1983'de örgüt seviyesinde girişimcilik anlayışı ile özerklik ve saldırgan rekabetçilik boyutlarını eklemiştir (Dess, Lumpkin, Covin, 1997). Miller tarafından üç boyutlu olarak düşünülen girişimcilik yönelimi sonrasında farklı boyutlar eklenerek geliştirilmiştir. Risk alma, yenilikçilik ve proaktif olarak tanımlanan bu üç boyut ile; Üst düzey yöneticilerin risk alma derecesini risk alma boyutu ile incelemiş, işletmelerin rekabet üstünlüğü elde etmesi için değişime ve yeniliğe açık olma durumunu yenilikçi boyut, diğer işletmelerle agresif olarak rekabet etme yeteneğini ise proaktif boyut ile ele almıştır.

Miller'in bu çalışması temel olmakla birlikte gelişerek araştırmacılar tarafından ileri letilmiştir. Covin ve Slevin ile Lumpkin ve Dess başta olmak üzere pek çok araştırmacı tarafından girişimcilik yönelimi boyutları incelenmiştir. Bazı araştırmacılarca saldırgan rekabetçilik ve proaktiflik boyutlarının benzer olduğu düşünülse de proaktifliğin öncü davranarak fırsatlara yanıt niteliği taşıması nedeniyle farklı olduğu ortaya konmuştur. Girişimcilik yöneliminin tek boyutlu olarak ileri sürüldüğü çalışmalarda bulunmaktadır. (Knight, 1997).

Tablo 1: Girişimcilik Yönelimi Boyutları

Araştırmacılar	Girişimcilik Yönelimi Boyutları
Miller (1983)	Yenilikçilik, proaktiflik, risk alma
Covin ve Slevin (1989)	Yenilikçilik, proaktiflik, risk alma
Lumpkin ve Dess (1996)	Kendi kendini kontrol, yenilikçilik, proaktiflik, risk alma ve saldırgan rekabet

Wikilund (1999)	Yenilikçilik, proaktiflik, risk alma
Lee ve Peterson (2000)	Kendi kendini kontrol, yenilikçilik, proaktiflik, risk alma ve agresif rekabet
Kreiser, Marino ve Weaver (2002)	Yenilikçilik, proaktiflik, risk alma
Marino, Strandholm, Steensma Weaver (2002)	Yenilikçilik, proaktiflik, risk alma
Weaver (2002)	Yenilikçilik, proaktiflik, risk alma
Messeghem (2003)	Yenilikçilik, proaktiflik, risk alma
Tarabishy, Solomon, Fernald ve Sashkin (2005)	Yenilikçilik, proaktiflik, risk alma

Lee, Lim, S. (2009). Entrepreneurial orientation and the performance of servis business.

Miller, “riskli girişimlerde bulunan, ürün-pazar yeniliği gerçekleştiren ve rakipleri alt etmek için proaktif yeniliklerde bulunan” firmaları girişim odaklı olarak değerlendirmekte ve yenilikçilik, risk alma ve proaktif boyutlarını tanımlamak ve ölçmek için kullanmaktadır. Daha sonraki birçok çalışmada bu boyutlar doğrudan kullanılmış ya da üzerine ekleme yapılarak girişimciliği ölçmek için kullanılmıştır. Daha sonra Lumpkin ve Dess özerklik ve rekabetçi agresiflik boyutlarını ekleyerek beş boyutlu olarak ele almıştır. Miller’in (1983) girişim yönelimi tanımlamasında üç boyut olarak yenilikçilik, risk alma, proaktiflik Lumpkin ve Dess’in özerklik ve rekabetçi agresifliği eklemesiyle, beş boyut olarak kullanılmasına rağmen ölçümlerde dört boyut (yenilikçilik, risk alma eğilimi, proaktiflik ve rekabetçi agresiflik) olarak kullanılmaktadır (Özşahin, Zehir, 2011).

3.4.1.1 Risk Alma

Risk, girişimci şirketlerin rekabet avantajı elde etmek için kaybedecekleri kaynaklarının toplamıdır. Bu bağlamda risk alma, kaybetme ihtimalinin farkında olarak girişimden geri durmamaktır. Belli oranda risk tolere edilebilir (Alpkan, Ergün, Bulut, Yılmaz, 2005). Risk alma işletmeler için temel bir girişimcilik unsuru olarak değerlendirilebilir. Girişimcilik yönelimi ile pazarda ki fırsatlardan faydalanma isteği riskli davranışlar sergilemeye ve risk alma eğilimine yönlendirmektedir. Organizasyonlardaki risk alma derecesi fırsatlara ne kadar çabuk değerlendirebilmene ve cesur faaliyetlerde bulunmayı gerektirir (Ağca, 2007).

Risk alma, sağlayacağı fayda belli olmadan organizasyonun gerçekleştirdiği stratejik faaliyetlerin tümüdür. Diğer bir tanıma göre ise kaybetme ihtimaline rağmen girişimlerden geri durmamaktır. Girişimcilik yönelimine sahip olan işletmelerden beklenen risk alarak yeniliği beraberinde getirecek faaliyetler gerçekleştirmeleridir. Risk almadan yenilik getirmenin imkânsıza yakın olduğu söylenmektedir. Risk alma ile hedeflenen fırsatların neler olduğunu görebilmektir. Riskin düşük olması girişimciliği destekleyen faaliyetlere yönelik yeterli olmamaktadır (Koçoğlu, 2012). Risk, başarısızlığın yüksek olduğu yatırımlara kaynak ayrımı yapılmasıdır. Yabancı pazar ya da sektör içinde bilinmeyen yeni bir pazara girmek için gerekli tüm faaliyetlerde risk bulunacaktır. Buna doğrudan bilinmeyen bir ortamda ürün ya da hizmet sunmakta denilebilir. Girişimcilerin risk algısı büyüme hedeflerini doğrudan etkilemektedir. Girişimcilik literatüründe sıkça rastlanan risk alma eğilimi, girişimcinin başarısız olma pahasına yönelmesi gereken bir durumdur (Beğendik, 2013)

3.4.1.2 Yenilikçilik

Yenilikçilik, araştırma ve geliştirme yoluyla teknolojik liderliğin yanında yaratıcılık ve deneyimle yeni ürün ve hizmet sunmaktır. Yenilikçilik işletmelerin tutundurma eğilimlerini yansıtır ve yeni fikirler, yenilik, deneyim ve yeni ürünler, hizmetler ya da teknolojik yaratıcı süreçleri destekler. Literatür yenilikçiliği devamlılığa karşı süreksiz, birikimliye karşı radikal ve tekniğe karşı yönetsel dâhil edilerek çok sayıda sınıflandırmaktadır. Fakat belki de en genel sınıflandırma ürün pazar yeniliğine karşı teknoloji yeniliktir (Shan, Song, Ju, 2016).

Yenilikçilik bir işletmenin yeni işlere başlama, yeni fikirleri destekleme eğilimlerini yansıtır. Yenilik, yeni fikirler, ürünler, süreçler ve örgüt sistemleri işletmelerin rakiplerinden başka onun uluslararası operasyonlarını yöneterek üretir. Yenilik ayrıca işletmelerin bilgi tabanlarını, yeni rekabet yaklaşımları geliştirmesine izin vererek, yeni yabancı pazarlarda büyüyerek ve kar elde ederek değiştirir. Yenilik araştırma ve geliştirme faaliyetleri yoluyla yeni süreçlerdeki teknolojik liderliğin yanında yeni ürün ve hizmetlerin piyasaya sürülmesi yoluyla yaratıcılık ve deneyimi de yansıtır. (Tayauova, 2011).

Yenilikçilik, işletmelerin yeni ürün ve hizmet oluşumundaki araştırma geliştirme faaliyetleri ile teknolojiye lider olmayı hedeflemesidir. Yazında yenilikçiliğin

girişimcilik üzerinde önemli bir etkisi olduğunu ilk defa Schumpeter belirtmiştir. Schumpeter ise yeniliği kalitede, üretimde yeni bir uygulamanın ortaya koyulması olarak tanımlamıştır. İşletme süreçlerinde tam bir gerekli uygulama olduğu düşünölmemektedir. Bu bir ürüne yeni bir bakış açısıyla yaklaşma şekli ya da yeni kaynakların kullanımı şeklinde olabilir. Yani işletmeler yenilik ile süreç, ürün ve hizmetleri geliştirmektedir. İncelenen çalışmalarda araştırmacıların bazıları yeniliğin farklı türlerinin etkisi üzerine yoğunlaşırken bazıları yeniliğin girişimcilik hareketleri üzerindeki vurgusuna odaklanır. Yenilikçilik işletmelerin büyüme stratejilerinin önemli öğesidir. Çünkü işletmelerin rekabet avantajı sağlamasına ve kar artışına yönelik faaliyetlerde bulunmasına katkı sağlar. Yapılan çalışmalar yenilik ile işletmelerin yüksek performans elde ettiğini belirtir (Muzaffar, 2011).

3.4.1.3 Rekabetçi Agresiflik

Rekabetçi agresiflik, rakiplerin zorluklarına cevap verebilme yeteneği olarak tanımlanmaktadır. Rekabetçi agresif işletmeler rakipleriyle başa baş mücadele verir. Rekabetçi agresiflik ayrıca analiz etmek ve rakiplerin zayıflığını hedeflemek ve endüstri liderleri ile mücadele etmek için uyum sağlamak gibi farklı metotlar ve taktikler kullanarak yansıtabilir (Shan, Song, Ju, 2016).

Bir başka tanımda ise pazardaki rakipler üzerine sert bir tepki ortaya koyabilme durumunu ifade eder. Bazı araştırmacılar rekabetçi agresiflik boyutunu eklemeyen girişimcilik yönelimini tanımlamaktadır. Rekabetçi agresiflik daha çok rakibi yok edecek ölçüde tavır sergilemeyi gerektirir. Bu isteğin temelinde yatan sebep pazarda lider ve öncü olmaktan gelmektedir. Rekabet stratejileri işletmelerin hızlı değişimi yakalaması, müşteri ihtiyacına cevap vermesi, yeni pazarlara girmesi, fiyat politikası yürütmesi, sürpriz taktikler ile rekabete odaklanma biçimindedir. Rekabetin amacı rakibin zayıf yönünü belirleyerek bu yönde çalışarak öncü olmaktır (Aldemir, 2011).

Rekabetçi agresiflik, işletmenin girdiği ya da mevcut olduğu pazarda rakiplerini devre dışı bırakmak için yaptığı şiddetli eylemleri içermektedir. Meydan okuma çabaları diğer girişimcilik yönelimi boyutları doğrultusunda gerçekteşmektedir. Saldırgan rekabetçilik pazarda rekabet üstünlüğu elde etmek için rakiplerine yönelik organizasyonların gösterdiği saldırgan hamlelerdir. Varlıklarını devam ettirmek, minimum seviyede kaynaklar ile kar elde ederek yükselmek için kıran kırana bir rekabet girme eğilimi olarak tanımlanabilir. Bazı kaynaklarda proaktiflik ile birlikte

yer alan rekabetçi agresiflik rakibe yönelik doğrudan bitirici hamleleri içerirken, proaktiflik pazara yön veren faaliyetler bütünüdür (Koçoğlu, 2012).

3.4.1.4 Proaktiflik

Girişimcilik eğilimi üzerine yapılan örgütsel araştırmalarda, girişimci örgütlerin girişimci olmayan örgütlere oranla daha fazla risk almaya meyilli oldukları ve proaktif biçimde yeni iş fırsatları aradığı ortaya konulmuştur (Mintzberg, 1973). Çevrenin gelecekteki taleplerini tahmin ederek rakiplerden daha önce cevap verebilecek ve yaptıkları ile çevreyi değiştirebilecek öncü ve aktif davranış biçimidir. Öncü olmak ve gelecekteki talebi tahmin edebilmek inisiyatif kullanmayı ve risk almayı gerektirir (Antoncic, Hishrich, 2001).

Proaktiflik terim olarak gelecekte oluşacak ihtiyaçlara yönelik hareket etme anlamında tanımlanabilir. Daha çok işin ileri görüşlülük kısmına dâhildir. Bu nedenle girişimcilik yöneliminin önemli boyutlarından biridir. Miller ve Friesen yeniliği hızla öngörerek ortaya çıkarmamı yoksa yeniliğe ilk hızla cevap veren mi olma konusundaki kararın belirlenmesinde etkilidir. Burada girişimciden beklenen ilk yapan olmasından ziyade gelecekteki fırsatları öngörebilme ile pazarda lider konuma gelmesidir. Rekabetçi agresifliğe benzer olarak burada da rakiplere karşı saldırgan bir duruş sergilenebilir. Burada saldırganlık fırsat arayışında sergilenen tavrı içermektedir (Beğendik, 2013).

Yeni ürün ve hizmetleri piyasaya süren bir işletme karakteristiği olsa da, bazı araştırmacılar ikinci işletmenin yeni bir pazara lider ve ilk girişimci olarak girerek muhtemelen proaktiflik başarısı elde ettiğini belirtmektedir. Bu nedenle proaktiflik daima pazara ilk giren olmasa bile öngörü sahibi liderlere sahip olacak olan işletmeleri yansıtır. Proaktiflik girişim yolculuğunda işletmelerin pazar fırsatlarını yansıtmaktadır (Shan, Song, Ju, 2016). Proaktiflik, yeni bir ürün/hizmet gelişiminin tüm aşamalarında öncü davranışlarda bulunmayı gerektirir. İşletmelerin proaktif eğilim içerisinde olması onlara pazarda gelişen fırsatları takip etme değil, yeni fırsatlar geliştirerek öncü rol üstlenmelerine sebep olmaktadır. Özetle burada amaçlanan takip eden değil takip edilen olmaktır. Teknolojik ihtiyaçları öngörerek araştırma geliştirme faaliyetleri gelişen ürünler sunmakta proaktif eğilim önemli bir unsurdur (Koçoğlu, 2012).

Yukarıda da bahsedildiği üzere girişimcilik yönelimi boyutları ile ilgili pek çok çalışma yapılmıştır. Temel çalışma olarak nitelendirebileceğimiz ilk çalışmalar ise Miller'in girişimcilik yönelimini üç boyut olarak tanımladığı yenilikçilik, risk alma ve proaktiflik kavramları başta yer almaktadır. Daha sonra Lumpkin ve Dess, Miller'in öncesinde tanımladığı girişimcilik yönelimi üç boyutuna agresif rekabetçilik ve özerklik ekleyerek beş maddelik girişimcilik yönelimi boyutunu oluşturmuştur. Girişimcilik yönelimi ile araştırılmak istenen örgütlerin girişimciliği uygulama şekilleridir. İşletmeyi ileri götürecek faaliyetler bütünü olan uygulamaların ne şekilde gerçekleştirildiğidir. Stratejik yönetim kavramı ile de beraber söz edilen girişimcilik yönelimi işletmelerin yönetim şekillerinde belirleyici unsur olarak yer alır.

Girişimcilik yönelimi boyutları da yönetim fonksiyonlarına yönelik unsurları içerir. Girişimcilik yönelimi ile işletmeler pazarın mevcut ve gelecekte ki ihtiyaçlarına göre sağlayacakları ürün ya da hizmeti yenilikçi, risk alan, proaktif ve rekabetçi şekilde yönetebilmelidir. Girişimcilik yönelimi ile sağlanmak istenenler boyutlar ile ölçülerek kontrole tabi tutulmaktadır. Biz bu bölümde öncelikli olarak girişimciliği ve girişimcilik ile gelişen iç girişimcilik, sosyal girişimcilik, kurumsal girişimcilik gibi kavramları incelemesini gerçekleştirdik. Sonra ki bölümlerde girişimci olmayı etkileyen faktörler, girişimciliğin avantaj ve dezavantajları, girişimcilik fonksiyonları başlıkları altında bundan önce yapılan çalışmalar ışığında konular açıklanmaya çalışılmıştır. Nitekim bu tanımlamaların uygulanma şekline dayanan girişimcilik yönelimi tanımları ve boyutları hakkında literatüre dayalı çalışmalar ayrıntılı şekilde bu bölümde yer almaktadır.

4. YENİLİK PERFORMANSI

Uluslar rekabet üstünlüğü elde edebilmek için kalifiye işgücüne, değişen teknolojiye ve devamlı gelişen bilimi kullanarak ilerlemeye ihtiyacı vardır. Son zamanlarda ekonomi de gerçekleşen büyüme teknolojik yenilik ile birlikte var olur. İşletme ile ilgili temel konular arasında kronolojik zaman dilimlerinden bahsedilir. 1900'lerin başı ile 1960'lara kadar etkinlik üzerinde çalışmalar yapılırken 1970'ler ve 1980'ler arasında kalite kavramı öne çıkmıştır. 1990'lar ile stratejik yönetim unsurları üzerine çalışmalar yapılmış ve 2000 yılı itibariyle tüm bu kavramlara birde 'yenilikçilik' eklenmiştir. İnovasyon kavramı hem bir süreci yenilemeyi hem de sonucu yenilemeyi anlatır.

Yoğun rekabet ortamların da işletmeler için stratejik yönetim süreçleri yüksek performans ve rekabet avantajı elde etmek için önemli bir hal aldı. Stratejik yönetim uygulamaları için arayışa giren firmalar yenilik performansı üzerine yoğunlaşır. İşletmeler yeni hizmet ve ürün üretimleri için arayışa girer ve yeniliği tüm süreçlerine yayarak maksimum fayda elde etmeyi hedefler.

4.1 Yenilik Kavramı

Türkçe 'de genellikle "yenilik" olarak kullanılan, İngilizce 'de "innovation" sözcüğü karşılığında inovasyon kelimesi kullanılır. Yenilik denildiğinde ticari başarı olup olmamasına bakılmaksızın her türlü yeni eylemi içerir (Arıkan, 2006). Yenilik, işletme içi uygulamalarda, işyeri organizasyonunda veya dış ilişkilerde yeni veya önemli derecede iyileştirilmiş bir ürün (mal veya hizmet) veya süreç, yeni bir pazarlama yöntemi ya da yeni bir organizasyonel yöntemin gerçekleştirilmesidir (Oslo Kılavuzu, 2005). İnovasyon bilginin ürünlere, süreçlere ve sistemlere dönüştürülmesidir. İnovasyon çok farklı alanlarda gerçekleştirilebilir. Genellikle teknoloji ve ürün odaklı olarak çalışılır. Yenilik işletme yönetimi alanında bir başlık olarak son zamanlarda ortaya çıkar. Çağımızın yeniliklerini açıklamak için Kuratko

hayal etmek, oluşturmak, keşfetmek, icat etmek ve öncü olmak gibi sihirli kelimeler belirler. Yeniliğin bizzat kendisi değişimin içinden geçer (Kuratko, 2009).

İnovasyon kelimesinin kökeni Latince “innovare” kelimesine uzanır ve anlamı yeni bir şeyler yapmaktır (Sundbo, 2003). Yenilik ile ilgili tanımlamaların çoğu farklılık yaklaşımı ile birlikte benzer noktaya odaklanır. Temel nokta en iyi durum için değişimi ve yenilemeyi uygulamaktır. Oslo kılavuzu (uluslararası teknolojik gelişimlerin bilgi kaynağı) içinde OECD (örgütsel ekonomi birliği ve gelişimi) yeniliği teknolojik değişimle bağlantı kurarak tanımlar. OECD’e göre yenilik ürünlerin ve hizmetlerin teknolojik olarak geliştirilmesi olarak tanımlanır.

Avrupa Birliği (AB) yenilik için daha geniş bir tanım yapar. Avrupa Birliğine göre yenilik işęücü yeteneğinde, çalışma koşullarında, yönetim ve organizasyonel işlerde değişimi ifade eder. Ayrıca da ürün ve hizmet aralığında büyüme ve yenileme ile yeniliği tanımlar (Gündoğdu, 2012). Buna ek olarak yenilik hakkında yaygın olarak bilinen bir tanımda süreçleri yeni fikirleri değer yaratan yeni ürünler, yöntemler ve hizmetler gibi çıktılarına dönüştürmek olarak belirtilir. Yeniliğin yardımı ile işletmeler sadece yeni ürünler, süreçler ve tasarımlar geliştirmek için yetenek değil ayrıca da yeni uygulamalar ve iş modelleri için de yeteneklerini geliştirir (Kuratko, 2009).

Rakipler üzerinde işletmelerin rekabet avantajı elde etmek için inovasyon bir seferlik çabadan ziyade devamlı bir süreçtir. Rekabeti sürdürebilir kılmak için ihtiyaç olunan iyi bilinen gerçek yenilikçi kalmaktır. Eisdorfer ve Hsu işletmelerde yenilik yetersiz olduğu zaman iflasın habercisi olarak tanımladı. İnovasyon bir icat değil yeniliğin tüm süreçlere yayılmasıdır (Dosi, 1988). İşletmeler pazardaki inovasyon döngüsünü tamamlamak ve rekabet avantajı kazanmak için yeni ürün icat ederek yayılımı desteklemeye ihtiyaç duyar (Jha, Bose, Ngai, 2016).

Yenilik yeni pazarlara girmek, mevcut pazar payını arttırmak ve şirket ile rekabet avantajı sağlamak için büyüyen stratejilerin temel araçlardan biridir. Global teknoloji ve küresel rekabet hızla değiştiği, mevcut ürün ve hizmet hızla değer kaybettiği için pazardaki rekabet arttırılarak işletmeler motive edilir. Bu yüzden daha fazla etkin üretim süreçleri uygulamak, pazarda daha iyi performans göstermek, müşterilerin algısında pozitif saygınlığı sağlamak ve bunun bir sonucu olarak sürdürülebilir rekabet avantajı kazanmak için yenilikler şirket stratejilerinin vazgeçilmez bileşenidir. Özellikle son yirmi yılda özellikle onun pratik öneminden yeniliğin

performans etkilerini tanımlamayı, kategorize etmeyi ve araştırmayı deneyen araştırmacıların çalışmalarında ilgi çekici bir alana dönüşür. Drucker inovasyonu yetenekleri iyileştirmek ya da faydayı arttırmak için yeni ekipmanlarla donatılan süreçler olarak tanımladı (Gunday, Ulusoy, Kılıç, Alpkan, 2011).

4.1.1 Yenilik Stratejisi

Yeniliğin esas amacı olan rekabet avantajı sağlayabilmek için işletmeler yenilik stratejisi geliştirmeye çalışır. Yenilik stratejilerini daha ucuz ve kaliteli ürün üretmeye odaklayan işletmeler yeni uygulamalara geçer. Ya da işletmeler var olandan ziyade yeni bilenmeyen ve uygulanmamış yöntemlere yönelerek stratejilerini şekillendirir.

Stratejik geliştirme seçenekleri içerisinde en riskli olanı, yenilik stratejisidir. Çünkü yeni ve denenmemiş uygulamanın getireceği yaşanmamış başarısızlık olasılıkları olabilir. Yenilik stratejilerinin birinci uygulamaları ürünler bakımındandır. İşletme burada iki yönelik strateji izleyebilir. İlk olarak mevcut ürün ve hizmetlerine ilave olarak yeni ürünleri pazara sunabildiği gibi diğer bir uygulama ise eski ürünlerini pazardan çekerek o güne kadar hiç bilinmeyen denenmemiş bir takım ürünleri piyasaya sunarak köklü bir değişikliğe gider. Ancak ikinci uygulama eski ürünü piyasadan çekerek sadece yeni denenmemiş ürüne bel bağlayarak riski yüksek tutar. Bu açıklamalara göre yenilik stratejisinin sadece ürün ve hizmet üzerine olduğu düşünülse de gerçekte teknoloji ve pazarlar bakımından da yapılmaktadır. Teknoloji ve yönetim değişiklikleri, dağıtım kanalları ve pazara ulaşmadaki teknikler ve benzeri işletme fonksiyonları bakımından yapılan yeniliklerde yoğun rekabet ortamlarında işletmelere avantajlar sunar (Eren, 2013).

Manu ve Sriram' a göre yenilik stratejisi, işletmenin bulunduğu çevreye uyum sağlaması, varlığını sürdürmesi ve hedeflediği performansı gerçekleştirerek kurumsal stratejilerin uygulanmasında yeniliğin nasıl kullanılmasına ilişkin hususlar ile ilgilidir. Yenilik kavramı birkaç farklı yol ile işletilir. Ansoff ve Stewart teknolojik olarak yoğun bir işletmenin yeni çıkan bir endüstride giriş zamanı üzerine bir tipoloji geliştirmiştir. Daha erken girenlerin daha büyük oranda yenilikçi olduğunu göstererek bu girişim zamanı yeniliğin bir stratejisini temsil eder. Sırası bakımından en yenilikçi strateji bu tipolojide “pazarda ilk olmak”, “lideri takip etmek”, “mühendislik uygulaması” ve “bende” stratejileridir. Pazara giriş zamanını etkileyen

önemli etkenler üretim ve pazarlamadır. Bu tipoloji zamana giriş stratejisinin öneminin altını çizer ve yenilik yöneliminin önemli olduğunu ileri sürer. Freeman ise teknolojik çevrelerdeki değişimler ile işletmeler yüzleştğinde uygulayabilecekleri bir stratejik sınıflandırma geliştirmiştir. Bu tipoloji işletmenin yenilik çabaları ile ilişkilidir ve öncelikle Ar-Ge yatırımlarına odaklanır. Ar-Ge yatırımları göz önüne alınarak “saldırgan”, “savunmacı”, “bağımlı”, “geleneksel”, ve “fırsatçı” firmalar tanımlandı. Miles ve Snow tarafından yapılan sınıflandırma ise ürün ve pazar geliştirme oranına dayanır. İş birimleri “yenilikçi”, “analizci”, “savunmacı” ve “tepkici” olarak dört gruba ayrılır (Manu, Sriram, 1996). Zahra ve Das yenilik stratejilerini dört madde ile sınıflandırır:

- Öncü olma, takipçi olma,
- Ürünlerde yenilik yapma, süreçlerde yenilik yapma,
- Yeniliklere yapılan yatırımın yoğunluğu (düşük yatırım, yüksek yatırım)
- Yenilik kaynakları (iç kaynaklar, dış kaynaklar).

Schumpeter yenilik ile gelen ürün ya da hizmetin yerine geçtiği eski yöntemin daralıp yok olmasına “yaratıcı yok ediş” (creative destruction) veya “Mark I” , yerine gelen ürün ya da hizmet ile piyasanın gelişmesine ise “yaratıcı birikim” (creative accumulation) veya “Mark II” denilmektedir (Andersen, 2011). Yaratıcı yok ediş bir yeniliğin yerine geçtiği piyasanın ikame etkisi ile eski ürün ya da hizmetin piyasasını önemli ölçüde daraltması ile olur. Yani Mark I’i bir sektör yok olurken diğeri doğup gelişmekte olarak tanımlamaktadır. Buna örnek olarak arabanın icadı ile at arabası kullanımı önemli ölçüde ikame edilmiştir. Ancak bazı yeniliklerin çıkması ise eski piyasaları hemen hemen hiç etkilememektedir. Yani Mark II durumu yeni bir ürün başka bir malın ikamesi durumunda değilse başka piyasaları daraltması söz konusu değildir. Örneğin aspirinin icadı kendine yeni bir pazar oluşturmuş ve baş ürünleri piyasadan silmemiştir. Schumpeter yeniliklerin ortaya çıkmasında işletmelerin Ar-Ge imkânlarının önemine de işaret etmektedir. Bir ürünün icadı girişimcinin kendisi ya da girişiminin dışındaki kişiler tarafından geliştirilebilir. Bu genelde büyük işletmelerin yapabileceği imkânları gerektirir. Ar-Ge faaliyetlerini gerçekleştirecek finansal imkânlar, tesis ve donanım ayrıca yıllardan gelen bir bilgi birikimi ve tecrübeye ihtiyaç duyulur (Oğuztürk, 2003). Barutçugil’in çalışmasında belirttiği gibi yenilik stratejilerini birkaç başlık altında incelemek mümkündür. Saldırgan

inovasyon stratejileri, savunmacı inovasyon stratejileri, taklitçi ve bağımlı inovasyon stratejileri olarak üç ana başlık altında toplanabilir (Örücü, Kılıç, Savaş, 2011).

Saldırgan inovasyon stratejileri, bu strateji sektörde geliştirilmeyen bundan hiç piyasaya sunulmayan ürün ya da hizmeti geliştirerek teknik alanda ve pazarda önderliği ele geçirmek amacını taşır. Bu stratejiyi gerçekleştirebilmek için işletme dünya çapında bilim ve teknoloji sistemine hâkim olmalı ve yeni teknik olanaklardan hızla faydalanarak sonuca dönüştürmelidir. Bu strateji işletmelere yüksek getiri sağlarken yüksek risk ihtimalleri de söz konusudur (Örücü, Kılıç, Savaş, 2011). Saldırgan yenilik stratejileri pazarın ve piyasanın lideri olmak isteyen işletmeler tarafından izlenir. Genellikle bilim teknoloji sisteminin bir parçası ile özel çalışmalar geliştirilmesine ya da güçlü bağımsız Ar-Ge yapısından daha çabuk yararlanma yeteneğine dayanmaktadır. Saldırgan stratejiler yeniliklerin ilk olarak gerçekleştirilmesi ile ilk hareket üstünlüklerinden faydalanılmak amaçlanır. Saldırgan stratejiler kaynaklarının önemli bir bölümünü Ar-Ge faaliyetlerine tahsis etmesi gerekir. Ayrıca bu faaliyetlerin gerçekleşmesi için güçlü bir altyapıya sahip olmaları gerekir (Bozkurt, Göral, 2013).

Savunmacı inovasyon stratejileri, savunmaya yönelik yenilikçiler ilk olmak istemez ancak teknolojinin gerisinde kalmış olmak da istemezler. İlk yeniliğin getirdiği aksiliklerden ve alınan risklerden uzak kalarak bu boşlukları kendileri doldurmak ister. Savunmaya yönelik strateji izleyen yenilikçiler orijinal yenilik türü için kapasitesini ekşitebilir ya da özel bir yetenek sahibi olabilir. Neden bu stratejiyi seçtikleri tüm bu nedenlerden biri ya da hepsi olabilir. Ya da saldırgan strateji izleyen rakipleri tarafından dışarıda bırakılmış ve o yüzden savunma stratejisi izliyor olabilir (Örücü, Kılıç, Savaş, 2011). Savunmacı stratejilerde Ar-Ge faaliyetlerinin olmadığı anlamına gelmez. Savunmacı stratejilerde de araştırma faaliyetleri en az saldırgan stratejilerindeki kadar yoğundur. Bu iki strateji arasında önemli olan fark yeniliğin yapılma zamanında ve niteliğindedir. Savunmacı yenilik stratejilerinde genel olarak yeniliğin gerçekleşme zamanı yeniliklere cevap verilen an olarak değerlendirilebilir. Tid ve arkadaşları savunmacı yenilik stratejisi ile saldırgan stratejilerin birbirinden ayrılmasından zor olduğunu belirtmektedir. Hangi işletmenin lider, hangi işletmenin takipçi olduğunda zaman zaman rol değiştirmektedirler (Bozkurt, Göral, 2013).

Taklitçi ve bağımlı inovasyon stratejileri; taklitçi strateji izleyen işletmeler genelde yenilikleri belirli bir mesafeden izleyerek mevcut teknoloji ve bilgileri kullanmaya çalışmaktadır. Ürünlerin patent ile koruma altına alınması sonucu patent süresinin bitmesinin beklenmesi bu stratejinin bir sonucudur. Bu işletmeye lisans ücreti ödemek mecburiyetinde bırakmaz. Bu şekilde taklit ederek ürün elde eden işletmeler kullanılmayan pazar bularak kar elde edebilirler. Burada işletmenin başka bir kazancı ise düşük maliyet imkânına sahip olmasıdır. Ayrıca ürünün icadı ve ticarileşmesi için gerekli olan tüm bilgi aşamaları ve üretim becerisi bu tür işletmeler için gerekli değildir. Bağımlı işletmeler ise, ürün tasarımı ve AR-GE faaliyetlerinde hiçbir girişimde bulunmayan küçük ve sermaye yoğun işletmelerdir. Bir bakıma büyük bir işletmenin bir atölyesi olarak çalışırlar. Fakat ileride pazar imkânlarını genişletmek ve farklılaşmak için tam anlamıyla bağımsızlıklarını yitirmek istemeyebilirler (Örücü, Kılıç, Savaş, 2011).

Taklitçi yenilik stratejilerini benimseyen işletmeler düşük maliyet, düşük işgücü ile çalışırlar ve yüksek Ar-ge maliyetlerine katılmayı istemezler. Bu işletmelerin başarılı olabilmesi için düşük maliyet ile yeterli üretimi gerçekleştirmelerine bağlıdır. Genel problemleri taklit alınacak işletmelerin belirlenmesi, pazardaki değişimlerin neler olduğuna dair bilgi edinilmesi ve taklit edilecek yeniliğin seçilme işlemleri ile ilgilidir. Bağımlı strateji ise, işletmelerin rekabet avantajı sağlamak için büyüme ya da küçülme stratejisi olarak kullanabilecekleri türde bir stratejidir. Bu tarz işletmeler yeniliğe ancak bağımlı oldukları işletmelerden ve müşterilerden gelen talepler doğrultusunda gerçekleştirir (Bozkurt, Göral, 2013).

Savunmaya yönelik yenilikçi; var olan başarılı ürün ile devam mı edecek, ederse nasıl bir politika sergileyecek yoksa yeni olanın peşinden mi gitmeyi tercih edecek kısmında ikilemde kalabilir. İşletme mevcut başarılı ürününün getirisinden yeterince faydalanmalı ve bunun yanında yeni ürün ile ilgili araştırmalarına devam etmelidir. İşletme burada yapacağı pilot uygulamalar ve araştırmalar ile kararına yön verebilir. Büyük işletmeler için de bağımlı işletmeleri bir yan sanayi kuruluşu olarak görüp müşteri ilişkisini sürdürmek ekonomik değişikliklerin etkisini azaltarak fayda sağlayabilir. Bağımlı işletmeler zayıf pazar gücüne sahip olmalarına karşın, düşük maliyetler, girişim yetenekleri, uzmanlaşma üstünlükleri ile yeterince kar sağlayabilirler. Pazardan çekilen ya da büyük işletmeler tarafından satın alınan pek çok bağımlı işletme olduğu gibi, oldukça fazla sayıda kurulduğu da gözlenmektedir

4.2 Yenilik Türleri

Yenilik terimi nedir, çevreyle etkileşimi, uygulama şekilleri ve kaynakları incelendikten sonra ne gibi yenilikler yapılabileceği incelenir. Bu yapılan ve yapılacak olan yenilik türleri ile ilgilidir. Yenilik terim olarak sadece ürünler ve hizmetlerle ilgili değil ayrıca da pazarlama ve organizasyonlar ile de ilişkilidir. İlişkiler araştırmacılar tarafından incelenmiş ve ürün yeniliği, pazarlama yeniliği, hizmet yeniliği gibi kavramlar ortaya çıkar.

Schumpeter yeni ürünler, yeni üretim metotları, yeni tedarik kaynakları, yeni pazarlar ve işi organize etmek için yeni yollar ile farklı tiplerdeki yenilikleri açıklamaktadır. Radikal yenilikler önemli değişimler yaratırken, artımsal yenilikler ise değişim süreçlerini kademeli olarak oluşturur. Schumpeter'in yenilik çeşitleri (Oslo Kılavuzu, 2005);

- Yeni bir ürün ya da mevcut bir ürünün niteliğindeki değişim,
- Bir endüstri için süreç yeniliği,
- Yeni bir pazarın açılması,
- Üretim için girdilerde ya da hammadde tedarikinde yeni kaynakların oluşturulması,
- Endüstriyel organizasyonlarda meydana gelen değişimler.

Yeniliğin işletmelerin rekabet avantajı elde etmesi için kritik olan çeşitli formlara sahip olduğu belirtilir. Hovgaard ve Hansen tarafından üç başlık altında yenilik türleri kategorize edilmektedir: Ürün yeniliği (yeni ürün gelişimi veya iyileştirme), süreç yeniliği (süreçleri veya üretim sistemlerini iyileştirmek), yönetim sistemi yeniliği (yeni veya iyileştirilmiş yönetim ve pazarlama uygulamaları) olarak ifade edilmektedir (Wagner, Hansen, 2005). Yeniliğin temelini oluşturan türlerini Johne üç başlık altında sınıflandırır: Pazar yeniliği; uygun akıllıca yapılan seçimler ve işletmelerin yeni oluşan pazarları, ürün yeniliği; yeni ürün seçenekleri ve ürünlerin gelişimi söz konusu olan yenilikler, süreç yeniliğini; işletme içi yeteneklerin geliştirilmesi olarak tanımlanır (Johne, Davies, 2000).

Cooper ise diğerlerine göre daha çok rastlanan yenilik çeşitlerini ikicilik'li (dualisms) olarak belirtmektedir. Bunlar; radikal yeniliklere karşı artımsal yenilikleri, ürün yeniliğine karşı süreç yeniliğini, yönetsel yeniliğe karşı teknolojik yenilikler olarak tanımlar (Cooper J. R., 1998). Yenilik çalışması yenilik türleri farklı

özelliklere sahip olduğu için, yeniliğin çevresel ve örgütsel faktörlere uyumları benzer şekilde etkilemediği için ayrılır. Önceki araştırma ayrıca endüstriyel seviyede sürecin farklı yenilik türleri ürettiğini ve örgüt seviyesinde onların uyumunun benzer şekilde olmadığını da ileri sürmektedir. Yenilik araştırmaları yeniliğin pek çok kavramsal tipolojisini tanımlamaktadır. Örneğin, Zaltman ve arkadaşları organizasyonel durumu bakımından ve yeniliğin çıktılarına odaklanarak yaklaşık yirmi yenilik türü tanımlar.

En iyi bilinen ve çoğunlukla geniş yenilik tipolojisi ile çalışılan çeşitli yenilik türlerine rağmen ürün ve süreç yeniliklerine ayrılmaktadır. Bir diğer yaygın olarak kabul edilen ama daha az araştırma yapılmış olan tipolojiler teknolojik (ayrıca teknik olarak da adlandırılır) ve yönetim (ayrıca örgütsel ve idari olarak da adlandırılır) olarak ikiye ayrılmaktadır. Edquist ve arkadaşları bu iki şekilde kurulan yenilik türlerini birleştirdi ve iki türde ilki ürün yenilikleri (ürünlerde ve hizmette) ikinci tür ise süreç yenilikleri (teknoloji ve yönetim) olarak birleştirmektedir. Hamel ise süreç yeniliğini Meeus ve Edquist'e benzer olarak ayırdı; yeniliklerde operasyonel süreçler (müşteri hizmetleri, lojistik ve tedarik gibi) ve yenilikler yönetim süreçlerinde stratejik planlama, proje yönetimi ve personel değerlendirme gibi) iki türe ayrılır. Daha sonra Meuus ve Edquist hizmet organizasyonlarını yenilik türüne ayırdı; hizmet yenilikleri, teknolojik süreç yenilikleri, yönetim işlem yenilikleri üç türe ayrılmaktadır (Damanpour, Walker, Avellaneda, 2009).

4.2.1 Ürün Yeniliği

Ürün yeniliği, mevcut özelliklerin veya önceden belirlenen kullanımlara göre yeni ya da büyük ölçüde iyileştirilmiş bir mal ya da hizmetin ortaya konulmasıdır. Bu iyileştirmede teknik özellikler açısından, bileşenler ve malzemelerde birleştirilmiş yazılımda, kullanıcı kolaylığında ve diğer tüm işlevsel özelliklerde önemli derecede olumlu değişimler içermektedir. Ürün yenilikleri, doğrudan yeni bilgi ve teknolojilerden yararlanabilir ya da var olan bilgi ve teknolojilerin yeni kullanımlarına veya bunların birleşiminden oluşabilir. Ürün yeniliğinde geçen “ürün” ifadesi hem mal hem de hizmet tanımlarını kapsayacak şekilde kullanılmaktadır. Ürün yenilikleri, yeni mal ve hizmetlerin tanıtımı hem de mevcut iyileştirme gerçekleştirilen mal ve hizmetleri içermektedir (Oslo Kılavuzu, 2005).

Ürün yeniliklerinde pazarlama yönetici tarafından kullanılan en güçlü araçlardan biridir. Yeni ürün işletmenin ürün talebini önemli ölçüde etkileme yeteneğine sahiptir. Ürün yeniliği işletmenin ürünlerini kullanımı bakımından işletmeye ya da pazara yeni olan yenilikler olarak tanımlanır (Leskiewicz, 2003). İşletme için yeni olan ürünler diğer rakip işletmeler tarafından benzer ürünler kullanılmış olsa bile işletme tarafından ilk kez kullanılan ürünlerdir. Bu gibi ürünler sıklıkla rakiplerin başarılı olmuş ürünlerinin taklididir (Cooper R. G., 1994). Pazar için yeni ürünler o alanda pazarda ki ilk örneğidir. Bu ürünler işletmenin kendisi tarafından geliştirilebilir ya da işletmelerden diğer pazarlara ve endüstrilere uyumlaştırılır. Bu durum iki şey anlamına gelir. İlki ürün yeniliğinin yeniliğin merkezi olmaması fakat belirli pazarlarda kullanılmasıdır. İkincisi ürün yeniliğinin bu türleri farklı etkilere sahip olabilen işletmeler tarafından kullanılmaktadır. İşletmeye yeni olan ürünler ve pazara yeni olan ürünlerin her ikisi de ürün yeniliğinin bir şekli olsa da, yeniliğin bu iki şeklinin önceki verilere göre farklı sonuçlar getirdiği ve çıktı değerleri üzerinde etkisi olduğu tahmin edilmektedir. Bu yüzden ürün yeniliğinin bu iki çeşidi farklı yapılar olarak kabul edilmektedir (Leskiewicz, 2003).

Yenilik pazara orijinal ya da belirgin şekilde iyileştirilmiş ürünler ya da hizmetler yeni girişimler sunar. Ürün yeniliği işletmelerin temel işlerini güçlendirmek için en umut verici yeniliklerden biri olarak görülmüştür. Ancak son yıllarda pek çok endüstriyel kuruluş yenilik çabalarını yeni fiziksel ürünler tasarlamaktan ve sunmaktan yeni hizmetler geliştirerek ve sunarak değiştirmiştir (Eggert, Thiesbrummel, Deutscher, 2015). Ürün geliştirme literatürü pazarlama, üretim ve mühendislik konuları üzerinde yoğunlaşmaktadır. Ürün yeniliği aşamasında işletmeler ürünlerin rakiplere göre nasıl farklar oluşturacağına ve üretim şeklinin nasıl gerçekleştirileceğine karar vermesi gerekir. Her organizasyon biçimi ve örgüt yapısı farklı seçimler yapabilmekte ve farklı metotlar üzerine yoğunlaşmaktadır. Ancak ortak bir sonuca varılan kararlar yoğun rekabet içinde pay alabilmek için ürün stratejisi ve planlama, ürün kavramı, yenilik yatırımları, toplam kalite yönetimi, tedarik ve dağıtım düzenlenmesi ve ilişkiler gibi konularda kararlar alınmaktadır (Güleş, Çağlıyan, 2010).

Ürün yeniliği yeni ürünü sunarak dâhil olunabilen ya da mevcut ürünleri geliştirerek sunulabilen en yaygın yenilik türüdür (Oke, Burke, Myers, 2007). Ürün ve hizmetlerde yapılan değişimler ürün yeniliği olarak tanımlanır. Ürün yeniliği,

yepyeni bir patent alabilecek yeni bir ürün olabileceği gibi, iyileştirilmiş bir ürün ya da hizmet de olabilir. Ürün yeniliğinin işletmelere sağladığı en büyük getiri ise, değişen müşteri talebine ve hızla tüketilen ürün yaşam sürelerine cevap verebilmesidir (Marangoz, 2012).

4.2.2 Hizmet Yeniliği

Hizmet yeniliği, ürün ya da hizmet için yapılan önemli iyileştirmeleri (örneğin verimlilik veya hız açısından), var olan hizmetlere yeni fonksiyonlar veya özellikler ilave edilmesini veya tümüyle yeni hizmetlerin pazara sunulmasını içermektedir. Örnek olarak, büyük oranda iyileştirilmiş hız ve kullanım kolaylığı getiren internet bankacılığı hizmetlerindeki veya müşterilerin kiralık araçlara erişimini kolaylaştıran eve teslim evden alım hizmetlerinin ilave edilmesi gibi önemli yenilikler verilebilir. Dışardan sağlanan hizmetlere bir örnek olarak uzaktaki bir irtibat noktasına ulaşmak yerine yerinde temas hizmeti sağlanması da hizmet kalitesinde tüketici tarafından iyi bir iyileşme örneğidir (Oslo Kılavuzu, 2005).

İkinci dünya savaşının sona ermesiyle gelişen batı ülkelerinde hizmet sektörünün gelişimi, üretim sektörüne göre daha önde gitmiştir. Hizmet sektöründeki hızlı gelişim ülkelerin milli gelirlerindeki, hizmet sektörünün payı üretim sektörüne göre giderek artmaya devam etmektedir. Hizmet sektörünün payının giderek artması ve değişen koşullara cevap verebilmesi için yeni ve daha iyi hizmet önerileri bulmaları, geliştirmeleri ve uygulamaları gerekmektedir. Müşteriye rakiplere ve sektöre göre daha iyi hizmet sunmak için teknolojilerini de geliştirmek ve iyileştirmek zorundadırlar (Nijssen, Hillbrand, Vermeulen, Kemp, 2006).

Hizmet yeniliği, işletmelerin müşterilerine sunduğu hizmetlerde sağlanan yeni gelişmeler olarak tanımlanabilir. Bir başka tanım ise müşteriye sunulan hizmetin rakiplere kıyasla daha cazip hale getirilmesidir. Hizmet yeniliği giderek daha önemli hale gelmiştir. O işletmenin temel ürünlerini üzerinde meydana gelen geliştirme aktiviteleri ve müşteriler için daha çekici hale gelmesini sağlayacak aktivitelerin sunulması geliştirilmesi olarak açıklanabilir. Hizmet yenilikleri, hem mevcut hizmetlerde hem de yeni hizmetlerde genellikle müşteri ve iş yeri etkileşimi ile gerçekleşir (Oke, Burke, Myers, 2007).

Hizmet yenilikleri, genellikle süreç ve yöntemlerde küçük değişimler ile gerçekleştirilir ve radikal köklü değişimler içermez. Hizmet sektöründeki yenilikler

mal üreten işletmelere göre yeniliklerinde bazı farklılıklar gösterir. Brouwer'e göre Ar-Ge yatırımlarının daha az olması hizmet sektörü için yeterli olabilir. Ebling ve arkadaşlarına göre genel olarak daha az sabit yatırıma yönelirler. Atuahene-Gima'a göre patent ve lisans masrafları mal üreticilerine göre daha az miktarda olur, daha kolay taklit edilebilirler. Cooper ve De Brentani'e göre daha küçük değişimler ile yoğun teknoloji odaklı çalışmazlar. Üretim yeniliğindeki gibi, hizmet sektöründe de yenilik temel olarak değişim ve yenileme hakkındadır. Yukarıda açıklanan farklılıklardan dolayı, genel olarak yeniliğin kabul edilir sıradan boyutlarında açıklanan, üretimde gerçekleşen köklü değişiklikler hizmet sektöründe her zaman geçerli olmayabilir. Ancak üretim ve hizmet sektörlerinde gerçekleşen hizmet yeniliğinin temel farkları aşağıdaki maddeleri içerir (De Jong, Bruins, Dolfsma, Meijaard, 2003) :

- Yenilik gerçekleşen nesne,
- Yeniliğin derecesi,
- Yeniliğin boyutu.

4.2.3 Süreç Yeniliği

Süreç yeniliği üretim ve teslimat yöntemlerinin yeni veya önemli derecede iyileştirilmiş şekilde gerçekleştirilmesidir. Bu yenilik yazılımlarda, teçhizatta ve teknik uygulamalarda önemli değişiklikler içermektedir. Süreç yenilikleri işletmeler için üretim ve teslimat maliyetlerini azaltarak, kaliteyi artırarak veya yeni ya da önemli derece iyileştirilmiş ürünler üretilmesini ve teslimatını sağlayarak avantajlar sağlayabilir. Bunlar, hizmet odaklı işletmelerde kullanılan teçhizat ve yazılımdaki veya hizmet sunmak üzere yararlanılan usul ve tekniklerdeki önemli değişiklikleri kapsayabilir. Bu durum için bazı örnekler; ulaştırma hizmetlerinde kullanılan GPS (küresel konumlandırma sistemi) izleme cihazlarının kullanımı, bir seyahat acentesinde yeni bir rezervasyon sisteminin uygulanması ve bir danışmanlık firmasında projelerin yönetimi için yeni tekniklerin geliştirilmesidir (Oslo Kılavuzu, 2005).

Boer'in çalışmasında belirttiği gibi günümüz koşullarında işletmelerin değişime ayak uydurabilmeleri ve rekabet avantajı sağlayarak müşterilerine sundukları ürün ve hizmetlerde, hem de bu ürün ve hizmeti meydana getiren uygulama süreçlerinde yaptıkları yeniliklerle mümkündür. Lorentz'in çalışmasında bahsettiği gibi literatürde

yenilik türleri arasından yapılan çalışmaların çoğu ürün yenilikleri ile ilgili olsa da, süreç yenilikleri ile ilgili çalışmalar da oldukça önemlidir. Çünkü işletmeler için başkalarının yapamadığı ürünü yapmak kadar, onu başkalarının yapamadığı daha iyi yöntemlerle yapabilmek de önemli bir rekabet üstünlüğü sağlar (Cumming, 1998). Yönetimin desteği (Alter, 1978), Ginzberg'e göre sürece kullanıcıların katılımı, uygulama sürecinin kalitesi (Meyers, Sivakumar, Nakata, 1999), Kimberly ve Evanisko'nun çalışmalarında yer alan liderlik gibi daha pek çok süreç yeniliklerinin başarısına etki eden faktörler tanımlanmıştır. Bu faktörler arasında süreç yeniliğinin başarısına etki eden faktörlerden en önemlilerinden biride yeni sürecin geliştirilmesinde rol alan takımların öğrenme becerisidir (Seyrek, Akgün, Özer, 2007).

Süreç kavramı, işletmelerin farklı türde girdilerini alarak müşteri için değer oluşturacak bir çıktının meydana getirildiği faaliyetlerin toplamı olarak tanımlanabileceği gibi, işletmelerde belirli mal ve hizmetleri üretebilmek için yapılması gereken bir dizi iş ve faaliyet topluluğu şeklinde tanımlanabilir. Süreç yeniliği birbiri ardına gelen üretim ve dağıtım süreçlerindeki değişim ve yeniliği kapsar. Bu değişim ve yenileşim üretim ve dağıtım yöntemleri içinde geçerlidir. Hatta süreç yeniliği büyük bir bütün olarak görülebilen üretim ve dağıtım yöntemlerini de içermektedir. Bu yenilik örgütün tüm süreçlerini içine alır. Örneğin maliyet azaltılması, kalitenin artırılması, ürünün pazara hızla sunulması bunlardan birkaçıdır (Marangoz, 2012).

Süreç yeniliğinde bizim istediğimiz yaklaşım yeniliğin işletmedeki temel süreçlerle birleşim halinde olmasıdır. Bu birleşim hakkında yeni ve belirgin edici faktörler örgüte olan potansiyel faydalarıdır. Süreç maliyetinin ya da zamanın büyük ölçüde azalması, kalitede esneklik, hizmet seviyesi veya diğer tüm faaliyetlerde büyük iyileştirme süreç yeniliği ile gerçekleşir (Davenport, 1993). Süreç yeniliği; üretim ve dağıtım maliyetlerinin azaltılması için yeni ya da önemli ölçüde iyileştirilmiş bir üretim sürecini, bir üretim veya dağıtım yönteminin uygulanmasını ifade etmektedir. Süreç inovasyonu için amaç üretim ve dağıtıma aktarılan maliyetin azaltılması ve kalitenin artırılarak müşteri beklentisini karşılayan ürün ya da hizmet hedeflenmektedir (Toraman, Abdioğlu, İşgüden, 2009).

4.2.4 Pazarlama Yeniliği

Pazarlama yeniliği, ürünün tasarımı, ambalajlanması, ürünün konumlandırılması, promosyon faaliyetleri veya fiyatlandırılmasında önemli değişiklikleri kapsayan pazarlama yöntemidir. Pazarlama yeniliklerinin amaçları müşteri ihtiyaçlarına başarılı şekilde cevap vererek firma satışlarını arttırmak, yeni pazarla açmak veya firmanın ürünlerini pazarda yeni şekillerde konumlandırmaktır. Pazarlama yeniliğinin diğer pazarlama faaliyetlerinden farkı işletme için ilk defa kullanılacak bir yöntem olmasıdır. Firmanın diğer yöntemlerinden farklı olan yeni yöntemi pazarlama stratejisinin bir parçası olmalıdır. Yeni pazarlama yöntemi, firma tarafından doğrudan geliştirilebilir ya da farklı firma uygulamaları uyarlanabilir. Yeni pazarlama yöntemleri hem yeni hem de mevcut ürünler için uygulanır (Oslo Kılavuzu, 2005).

Pazarlama yeniliği; ürünün tasarım aşamasında ve ambalajında, ürün için düzenlenecek promosyon ya da fiyatlandırma aktivitelerinde önemli değişikliklere yol açan pazarlama yönteminin uygulanma sürecidir (Toraman, Abdioğlu, İşgüden, 2009). Pazarlama yeniliği işletmenin pazarlama kanallarında meydana gelen yeni taktikler ve operasyon uygulamalarıdır. Sadece işletme teknolojik olarak başarılı şekilde ticarileştiği zaman pazarlama yeniliği ve yeni değerler oluşabilir. Yeni bir ürünün daha etkin ve başarılı şekilde ticarileştirilmesini gerçekleştirmek için pazarlama yeniliği temel olarak teknolojik yeniliğe ihtiyaç duymaktadır. Bu aşamada teknolojik yenilik pazarlama için ihtiyaç duyulan bilgi, yeni ürünün satış kanalları ve satış yöntemi inşa eder (Xu, 2007).

Pazarlama yeniliği düşünceyi kademeli bir yenilik türüdür. Müşteri talebinin esnek pazar bölümlendirmesine göre daha az esnek olan pazar bölümlendirmesine dönüşmesini sağlayarak satış artışını vurgulamaktadır. Bu değişim tüketiciye geçek ya da algısal olarak daha iyi değer sunumu ile gerçekleştirilmektedir. Bu düşünce ile teorik olarak mevcut ürünlere olan talebin düşmesiyle, üretici işletmeler kısa ve orta vadede de yaşamlarını sürdürebilmeleri için ürünlerine olan talebi yükseltme ihtiyaçları vardır. Tüketici talebini arttırmak pazarlama yeniliğinin sürdürülmesine bağlıdır. İşletmeler bu şekilde rakiplerine karşı daha kolay rekabet avantajı elde eder (Naidoo, 2010).

Bir başka çalışmada ise pazarlama yeniliği, hedef pazar karmasının geliştirilerek, pazar sunulacak olan kaliteli hizmetin artırılması konuları ile ilgilenir. Bu nedenle amacı, potansiyeli olan daha iyi pazarlar bulabilmek ve hedeflenen pazara en iyi hizmeti sunabilmektir. Pazarlama yeniliği sunulan mal ve hizmetin tercih edilmesini sağlamak veya yeni pazarlarda bulunmak amacıyla, ürünün tasarım veya paketinde, ürün yerleştirmede, promosyon aşamalarında, fiyatlandırmada veya satış dağıtımında (internet satışı, doğrudan satış vb.) önemli değişiklikler aracılığıyla pazarlamaya yeni ve farklı bir yön vermesidir (Eraslan, 2009). Pazarlama yeniliği işletme için ürünün tasarım ve ambalajlaması, konumlandırılması, tüketiciye tanıtımı veya fiyatlandırılması gibi önemli değişiklikleri kapsayan pazarlama yöntemidir. Örnek olarak vücut losyon şişelerinin tasarım açısından kökten yenilenmesi, müşterilerin mağazalarda ürünleri dekore edilmiş odalarda görmesi, temalara göre tasarlanmış mobilya satış odaları vb. sayılabilir (Soylu, Öztürk Gül, 2010).

4.2.5 Örgütsel Yenilik

Örgütsel yenilik, işletmelerin ticari uygulamalarında, işyeri yönetim organizasyonunda veya dış ilişkilerinde yeni bir örgütsel yöntem uygulamasıdır. Örgütsel yeniliklerin amaçları, idari ve işlem maliyetlerini olabildiğince düşürmek, işyeri çalışma ortamı memnuniyetini (ve dolayısıyla işçilik üretkenliğini) iyileştirmek, ticari olmayan varlıklara (düzenlenmemiş dış bilgiler gibi) erişim kazanmak ya da araç gereç maliyetlerini düşürmek suretiyle işletme performansını arttırmaktadır. Diğer yenilik tanımlarında kullandığımız yenilik veya önemli ölçüde değiştirme örgütsel yenilik kavramı için farklılık göstermektedir. Burada örgütsel değişikliklere kıyasla örgütsel yeniliğin ayırt edici özelliği bulunur. İşletmede daha önce kullanılmamış ve yönetim tarafından alınan stratejik kararların bir sonucu olan bir örgütsel yöntem (ticari faaliyetler, işyeri organizasyonu veya dış ilişkilerde) olmasıdır (Oslo Kılavuzu, 2005).

Örgütsel yenilik; yeni çalışma sistemi ve iş yapma yöntemlerinin geliştirilmesi, var olan yöntemlerin işletme koşullarına uyarlanarak kullanılması ve ilgili yeni örgütsel yapıların oluşturulması süreçlerini içermektedir. İşletmenin yönetim yapısı, kurumsal yönetim anlayışları, finansal sistem veya personel maaş sistemlerindeki yenilikçi düzenlemeler örgütsel yenilik kapsamında değerlendirilebilir (Toraman, Abdioğlu, İşgüden, 2009). Örgütsel yenilik; işletmenin ticari faaliyetlerinde, işyeri

organizasyonunda veya dış bağlantılarında yeni bir örgütsel yöntem uygulamasıdır (Zerenler, Türker, Şahin, 2007). Örgütsel yeniliğe örnek olarak, firma faaliyetleri için bütünleşmiş bir izleme sisteminin ilk kez gerçekleştirilmesi, farklı departmanların bilgiye erişim ve bilgi paylaşımının iyileştirilmesi amacıyla resmi ve gayri resmi çalışma ekiplerinin ilk kez oluşturulması vb. sayılabilir (Soylu, Öztürk Gül, 2010).

Örgütsel yenilik, örgütün yapısal ve işleyişinde meydana gelen yenilik faaliyetleridir. Burada bahsedilen yeniliğin derecesi yapılan işe göre değişmektedir. Bir ürün, bir süreç ve bir örgüt işleyişi dünyada yeni, ülkede yeni, firmada yeni olabilmektedir. Bu yenilik derecesi dünyada yeni ise ilk defa üretilmiştir. Eğer ülke için yeni ise bundan önce başka ülkelerde üretilmiş demektir. Firma yeniliği seviyesinde ise işletme ya kendisi üretir ya da satın alır. Bu yarış çoğu zaman kazanılamaz. Çünkü farklılık oluşamaz aynı yenilik rakiplerde de mevcuttur. Bu durumda rekabette üstünlük farklılık ile sağlanırken, farklılık ise yenilik ile sağlanmaktadır. Güney'in çalışmasında yaptığı bir diğer örgütsel yenilik sınıflandırması ise:

- Buluş: Daha önce kimse tarafından denenmemiş yeni bir malın, hizmetin ya da metodun oluşturulmasıdır.
- Geliştirme: Var olan malın, hizmetin, metodun büyük ölçüde iyileştirilmesidir. Örneğin McDonald's hamburgeri keşfetmemiştir; fakat müşteriye fast food kültürünü tanıstırması, güler yüzlü hizmet sunmuş, kaliteli ve temiz bir ortam sağlamıştır.
- Kopyalamak: Var olan malın, hizmetin veya metodun sadece tekrar edilmesi veya kopyalanması değil, aynı zamanda girişimcinin kendi yaratıcı özelliğini kullanarak malı, hizmeti veya metodu geliştirerek uygulamaya koymasısıdır.
- Sentez: Mevcut olan kavramları ve olayları birleştirerek yeniden formüle etmektir.

Yukarıda bahsedilen örgütsel yenilikler her işletme için farklı şekillerde ortaya çıkabilir. Bu bağlamda örgütsel yenilik aşağıdaki durumlardan biri şekilde işletmelerde görülebilir (Marangoz, 2012):

- Örgüt yapısının önemli ölçüde değiştirilmesi,
- İleri yönetim tekniklerinin uygulanması,

- Yeni stratejilerin uygulanması.

4.2.6 Radikal (Yıkıcı) Yenilik

Radikal veya yıkıcı yenilikler pazar üzerinde ya da o pazar içindeki firmaların ekonomik faaliyetleri üzerinde önemli etki yaratan yenilikler olarak tanımlanır. Radikal yenilik kavramı, yeniliğin derecesi yerine etkisi üzerine yoğunlaşmaktadır. Bahsedilen etki pazarın yapısını değiştirebilir, yeni pazarlar oluşturabilir ya da mevcut ürünleri eskimiş hale getirebilir. Bununla birlikte, bir yeniliğin, piyasaya sürülmesinden çok sonralarına kadar, yıkıcı olup olmadığı konusu net olmayabilir. Bu, bir yenilik taramasında incelenen dönem içerisinde yıkıcı yenilikler hakkında veri toplamayı zorlaştırmaktadır (Oslo Kılavuzu, 2005).

Radikal yenilik, işletmenin rekabet avantajını sağlamasında ve bunu sürdürülebilir kılmasında önemli rol oynar. Tüketicinin rakip işletmelere yönelmesini engellemek ve yeni tüketici değerleri oluşturmak için radikal yenilikler tercih edilir. Dolayısıyla radikal yenilikler hem yepyeni ürün ile teknoloji tabanına hem de oluşturduğu tüketim değeri ile müşteri yararlarına dayanmaktadır (Öztürk, Mesci, Kılınç, 2013). Radikal yenilikler, daha çok yeni bir ürün ya da hizmet ve yeni bir pazarın oluşması aşamasında karşımıza çıkmaktadır. Radikal yenilikler yüksek maliyet ve risk oranı taşıdıkları için karar aşamasında işletmelerin dikkatli olması gerekir. Sahip olduğu maliyet ve risk unsurları ile birlikte sektörde ilk olmanın getireceği yüksek karlılık oranı radikal yenilik için bir başka getiri unsurudur (Zerenler, Türker, Şahin, 2007).

Radikal yenilikler çok önemli örgütte köklü değişimler yapan ve değişimin yerleşmesi ve uygulanması için destekleyici bağlantılar kurarak işletmelere ilerlemeler sunar. Yenilikler daha radikal ya da yetkin olduğu için mevcut olan uygulamalardan risk ve netlik bakımından ayrılır (Cooper J. R., 1998). Radikal yenilikler mevcut yetenekleri ve gereksiz bilgileri yıkıcı olacaktır. Dahası, radikal yenilikler sık sık farklı yönetim uygulamaları sunmaktadır. Bu yenilikler muhtemelen bilim adamlarından çıkacak ve bu yüzden onlar teknolojinin ötesinde yenilikler olarak sınıflandırılacaktır. Radikal yenilikler genel de yaptıkları yenilikleri başarılı şekilde ticarileştirmek zor olduğu için riskli işler ortaya konulabilir. Ancak gerçekleştirildiğinde mevcut pazarı köklü değiştiren yeni ve gelişmiş bir teknoloji uygulayacakları için uzun süre başarı sağlayacağı düşünülmelidir. Radikal yenilikler muhtemelen ortaya çıkardıkları ürün ya da hizmeti takip eden yeni fırsatlar ortaya

çıkacaktır. Radikal yenilikler hem dünya için hem de işletme için yeni olabilir. Ancak dünyaya yeni olan yenilikler hiç olmayanı ortaya koyma olmaktadır ve işletme için yeni olanlar mevcut teknoloji ile yeni birleşimler olabilir (Darroch, McNaughton, 2002).

4.2.7 Kademeli (Artımsal) Yenilik

Kademeli yenilik ise, işletmede var olan ürün ve hizmetlerin geliştirilmesine yöneliktir. Uygulama açısından mevcut ürün ya da hizmet birimlerinde küçük değişiklikler yapılması şeklinde ifade edilmektedir (Chiesa, Frattini, Lamberti, Noci, 2009). Başka bir ifade ile kademeli yenilikler tüketicinin daha çok tatmin ve daha az yardım ile son ürün ya da süreç için olan küçük iyileştirme ve değişimlerin olduğu süreci kapsar (Cravens, Piercy, Low, 2002). Tüketici tatmini ve kullanım kolaylığına yönelik faaliyetler içeren kademeli yenilik bu nedenle işletmenin pazar payına büyük bir katkı sağlamakta ve işletmelerin uzun süre ayakta kalmalarını destekleyici görevde bulunmaktadır (Sternitzke, 2010). Böylece rekabet avantajı sağlayan işletmeler pazar liderliğini pekiştirme imkânı sağlar. Bu getiri işletmelerin riskli fırsatlardan kaçınmalarına sebep olur (Iyer, LaPlaca, Sharma, 2006).

Kademeli yenilikler ise daha çok mevcut ürün ya da hizmet için kalite, maliyet, zaman ve verimlilik gibi unsurların geliştirilmesini sağlar (Zerenler, Türker, Şahin, 2007). Kademeli yenilikler, çoğunlukla müşterilerden gelen geri dönüş ile toplanan bilgiler ve mevcut ürünlerden elde edilen deneyimler ile geliştirilmiş ürünler üretilmesidir. Kademeli yenilik süreçlerine müşterilerin katılımının sağlanması günümüzde uygulanan yaygın bir yöntemdir. İşletmeler müşterileri ürün ya da hizmetin kademeli yenilik sürecine dâhil ederek tüketiciyi neyin geliştirileceği üzerine tartışmaya katılımını sağlamalıdır (Diederiks, Hoonhout, 2007).

Mathew ve arkadaşlarının çalışmasına göre kademeli yenilikler, müşteri beklentilerine daha hızlı cevap verebilmek için mevcut üretim süreçlerini iyileştirmek amacıyla yapılan küçük değişimleri kapsar. Çoğu yeni kurulan işletmede kademeli yenilikler uygulanır. Yeni kurulan işletmelerin kademeli yeniliği seçme nedenleri diğer yenilik türlerine göre daha kolay olmasıdır. West çalışmasında kademeliği yeniliği, işletmeler müşteri ihtiyaç ve beklentilerini göz önüne alarak mevcut ürün, hizmet ve sürecin performansını, hızını, kalitesini veya maliyetini iyileştirirler. Kademeli yenilik radikal yenilikten daha az maliyet gerektirir. Buna

bağlı olarak risk ve kar oranları da daha düşüktür. Kademeli yenilikler mevcut pazar tarafından bilinen ürünlerin gelişmiş şekilleri olduğu için radikal yeniliklere göre pazara daha hızlı ve kolay girebilirler (Bozkurt, 2015).

4.3 Yenilik Performansı

Yenilikçilik kavramı, işletmenin sahip olduğu yenilik potansiyelini kullanabilme yeteneğidir. Bu yeteneğin gelişmesi doğrultusunda işletmeler yeni fikirler geliştirmeli ve yeni ürün-hizmet ile sonuçlanacak yaratıcı süreçlere sahip olmalıdır. Performans ölçümleri ile işletmelerin bu süreçlere destek verme eğilimi belirlenebilir. Bu bölümde yenilikçilik kavramı ile ilgili konular ele alınmakta ve yenilik performansı konusu açıklanmaktadır.

İşletme yenilikçiliği iki bakış açısıyla kavramsallaştırılır. Birinci bakış açısı yenilikçiliği işletme tarafından ortaya konulan davranışsal bir değişken olarak yeniliği tanımlamaktır. İkinci bakış açısı ise örgütün değişmeye olan istekliliğidir (Calantone, Cavusgil, Zhao, 2002). Yeniliğin bir başka tanımı kaliteli ve çeşitli sayıdaki fikirlerin uygulanmasındaki verimliliğin ve etkinliğin göstergesidir. Bu iki bağımsız parametrenin bir araya gelmesi ile yenilik performansının tanımı oluşur. Yani yenilik performansı, belli sayıda fikrin oluşması ve kaliteli olanların içlerinden seçilerek bu fikirlerin uygulanmasında verimlilik ve etkinliğin ortaya konmasıdır. Yenilik performansı kavramı işletmeler için rekabet avantajı sağlaması için ortaya çıkan olgulardan biridir (Eren, Yücel, Eren, 2010).

İşletmelerde yenilik, özel çalışma şekli, çalışanlar ile işbirliği halinde ortaya çıkan uygulamalara önem verilmesi veya bu özelliklerin eğitimler ile desteklenmesi yenilik performansına olumlu yönde katkı sağlamasıdır. Bir çalışmada yer alan yenilik performansının ölçütü için hazırlanan sorular şu şekildedir: Yeniliğin işletme açısından önemi, işletmenin yenilik stratejisi, son üç yılda yapılan ve uygulamaya konulan ürün ve süreçlerin sayısıdır. Bunlar için alınan patent sayısı, yeni ürün ve süreç geliştirmeye yönelik çalışanların yüzdesi, son üç yıl içinde geliştirilen ürünlerin işletmenin yıllık satışı içindeki payı gibi sorular yolu ile tespit edilmeye çalışılmıştır (Kılıç, Bilginoğlu, 2012).

Yenilik performansı, işletmenin faaliyetlerini devam ettirmesi ve rekabet gücü fırsatı için önemli bir kavramdır. Yenilik performansı ölçütü işletme içinde yüksek

performansın derecesini ve farklı avantajlar elde etmenin yollarını gösteren bir yenilik derecesidir (Wattanasupachoke, 2012). Yenilik faaliyetleri işletmeler için performansını arttırarak rekabet gücü fırsatı sunmasının yanında yenilik performansına sahip olan işletmeler örgüt yapısını devamlı dinamik tutarak uzun vadede fayda sağlamaktadır (Avcı, Küçükusta, 2009).

Yenilik performansı yaratıcılık ile gelen fikrin ortaya koyulmasından ticarileşmesine kadar olan süreci içerir. Yenilik performansı bazı iş kolları için Ar-Ge girdileri, elde edilen patent sayıları, yeni ürün yayınları ve patent atıfları olarak değerlendirilmektedir. Yavuz'un çalışmasında yenilik performansı ölçme kriterleri; iş süreç ve yöntemleri ile ilgili yenilikler, yönetsel yenilikler, ürün ve hizmetlerdeki kalitenin artırılması, yeni ürün ve projelerin sayısı, yeni ürünlerin yüzdesi, patentli ya da patent alabilecek ürünlerin sayısı olarak belirlenmiştir (Yavuz, 2010). Yenilik performansı Chen ve Yuang'ın çalışmalarında yönetsel ve teknik anlamda iki açıdan incelenir. Yönetsel yenilik değişkenleri; çevresel değişimlere cevap verebilme, planlama aşamalarında yenilikçi yönetim, süreç kontrol aşamalarında yenilikler ve bütünleştirilmiş mekanizmalarda yenilikçi yönetimdir. Teknik yenilik değişkenleri ise; yeni teknolojiler geliştirmeye odaklanma, geliştirilen teknolojileri yeni ürünlerde kullanma ve kaliteyi artırmak ve maliyeti kırmak için yeni süreçler geliştirmedir (Chen, Huang, 2009).

Yenilik performansı üzerine yapılan farklı tanımlamalar ile birlikte farklı ölçüm yolları da bulunur. Terziovski ve Morgan'ın çalışmasına göre işletmenin yenilik çalışmaları sonucu performansındaki artış ile ölçülebilir. Bu şekilde yenilik performansı dört farklı yol ile ölçümlenebilir (Terziovski, Morgan, 2006):

- Finansal ölçüm yolları: İşletmenin mevcut pazar büyüklüğü, teknolojiye yaptığı yatırımlar ve elde edilen karlılık, Ar-Ge harcamaları,
- Sektör büyüme oranları: Pazar oranı, sektörde bulunan şirket sayısı, çalışan sayısı ve becerileri, mevcut imkânların sayısı ve niteliği, yapılan anlaşmaların sayısı ve niteliği,
- Örgütsel ölçüm yolları: Patent süreleri, ürün hayat eğrisi, geri çevrilen patent uygulamaları,

- Yenilik ölçüm yolları: Yayınlanma oranı, bilimsel olarak yayın oranı, araştırma çalışmalarının sayısı ve kapsamı, toplam patent sayısı.

Örgütsel yenilik çalışmaları çeşitli yenilik performans ölçümlerinin işletmelerde var olduğunu gösterir. Yenilik performansının yönlerini ayrıntılı bir şekilde inceleyebilmek için Avlonitis (1994), Deshpande, Miller ve Friesen ve Subramanian ve Nilakanta (1996) gibi araştırmacıların yenilik ile ilgili ilk ampirik çalışmalar yaptıkları çalışmalarda ürün ve süreç yeniliğini temel olarak kriterler oluşturulduğu görülmektedir. Bu kriterler, yeniliklerin sayısı, yeniliğin hızı, yeniliğin seviyesi (yeniliğin teknolojik ölçüsü) ve pazarda ilk olmaktır. Son iki kriteri dâhil ederek, yenilik performans ölçümleri radikal yenilik olarak belirtilen alana dâhil edilmiştir. Yeniliğin bu dört karakteri iki büyük yenilik alanında yani ürün ve süreç yeniliklerinde uygulanmıştır. İşletmelerin genel olarak yenilikçilik başarıları yeni projeler ve ürün-süreç kalitesinin değerlendirilmesi ile belirlenmektedir. Bazı çalışmalarda yenilik performansı ürün ve süreç yenilikçiliğinin alt boyutlarıyla incelenmiştir (Huang, Lien, Yang, Wu, Kuo, 2011).

Ürün yenilikçiliği: Teknik tasarım, araştırma geliştirme çalışmaları, üretim-yönetim süreçleri ve yeni ürünlerin pazarlamasının da dâhil edilebileceği ticari faaliyetleri içeren bir süreçtir. Süreç yeniliği: Yeni ürün metotlarının, yönetim yaklaşımlarının tanıtımı ile teknoloji yardımıyla ürün ve yönetim süreçlerinin geliştirilmesidir (Eren, Gül, Tokgöz, 2013). Kavramsal olarak süreç yeniliği ürünlerin ya da hizmetlerin işletmelerde birkaç farklı yol ile üretim sonunda difüzyon ya da adapte etme yoluyla başka yenilik değişimleri sunmasıdır. Ürün yeniliği üretilen fikirler ya da tamamen yeni bir şeylerin, örgütler tarafından sunulan ürün ya da sürecin sonucuna değişerek yansıyan, oluşum ile ilgilidir (Zhuang, Williamson, Carter, 1999). Yeniliğin bu iki alanı arasındaki ayrım yenilik üzerine yazına eklenmiştir (Yamin, Mavondo, Gunasekaran, Sarros, 1997). Ölçüm yaklaşımı bakımından, işletmenin yenilik performansını pazardaki büyük rakiplere karşı değerlendirmek için katılımcılara sorulan sorularda algısal veriler kullanılmaktadır. Kraft tarafından kabul edilmiş olan bu yaklaşım öznel cevapları önyargılardan mümkün olduğu kadar minimize etmek için kullanılır (Prajogo, Sohal, 2006).

Kısaca bu bölümün özetini yapmak istersek; esas konumuz yenilik performansı olmuş olsa da öncelikle yenilik kavramı, yeniliğin önemi ile ilgili baş konular yer

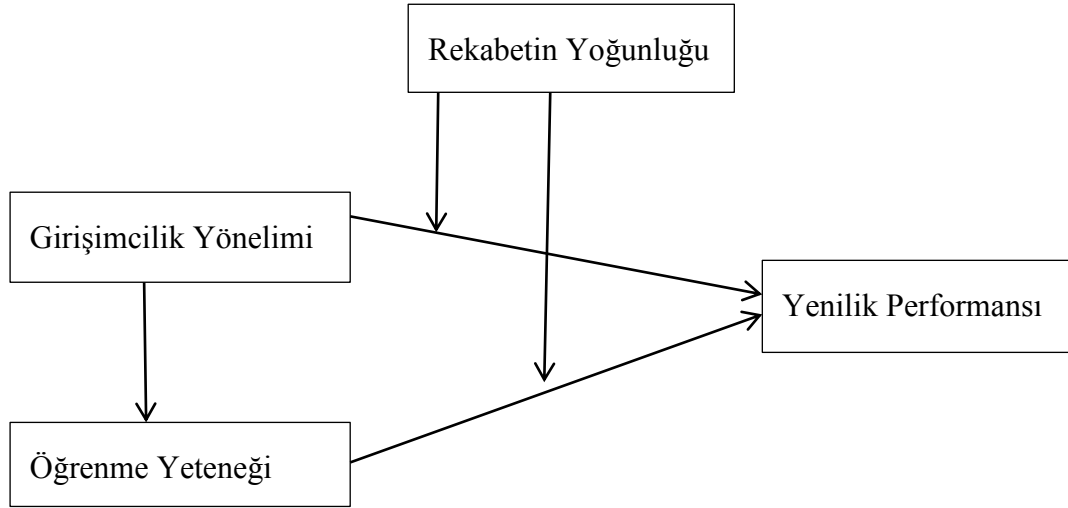
alır. Daha sonra yenilik için gerekli olan kaynaklar, yapılan yenilik türleri, yenilik ile ilişkili olarak sık kullanılan kavramlar ve yaşanan zorluklardan bahsedilir. Yenilik performansı işletmeler için yeniliğin ilk akla düşmesinden ekonomik getiri elde etme sürecine kadar tüm faaliyetleri kapsamaktadır. Ayrıca rekabet gücü elde etmek ve devamlılığını sağlamak için önem arz eder. Yenilik performansının birçok ölçüm şekli olduğu gibi genel olarak ölçülmek istenen işletmelerin yeni ürün sunma düzeyi, yenilik uygulama hızları, radikal değişiklik sayısı gibi soruların yanıtları olmaktadır.



5. TEORİK ÖNGÖRÜ VE ARAŞTIRMA MODELİ

Yüksek seviyede girişimcilik yönelimine sahip bir örgüt öğrenme ve yeniliği kolaylaştırmak öğrenme yeteneği yaklaşımına çalışanlar ve örgüt arasında karşılıklı fayda ilişkisine sahip olan bir çevre oluşturmak için ihtiyaç duyar. Bu nedenle öğrenme yeteneği örgütün yeniliğini etkin bir hale getirebilir. Küreselleşmenin ortaya çıkması ile birlikte, iş dünyası daha belirsiz ve karmaşık olmuştur. Pazarın ve müşteri ihtiyaçlarının yanında çevre sürekli ve hızlı bir şekilde değişmektedir. Örgütler, müşterileri ve pazarı tatmin edecek ürünler geliştirmek için yeni bilgi öğrenimlerine odaklanmaktadır. Bu yüzden örgütler pazardaki yenilikleri takip ederek girişimcilik faaliyetleri ile rekabet avantajı elde edebilir. Girişimcilik yönelimi otonomi, yenilikçilik, proaktiflik, rekabetçi agresiflik ve risk alma gibi pek çok farklı boyutta tanımlanmaktadır. Son zamanlarda girişimcilik yönelimi işletme performansını açıklamasının yanında süreçlerin karar aşamasında stratejik bir yaklaşım olarak da görülmektedir (Huang, Wang, 2011).

Bağlantı ve toplulukların rolü yenilik performansı araştırmalarında önemli bir rolü oynamaktadır. Schumpeterian'ın ilk modelinde yalnız girişimci yenilikleri pazara getirir ve yenilikçi süreçlerinde birlikte çalışan kişiler tarafından desteklenir. Bu yeni model yenilik sürecinin interaktif bir model olduğunun altını çizer ve yenilikçilerin kullanıcılar ve tedarikçiler ile yoğun bir ilişki halinde olduğunu ileri sürer. Bu yaklaşım yenilikçiliğin takım çalışmasına bağlı olduğunu vurgulamaktadır (Laursen, Salter, 2006). Girişimcilik yeni ürünleri geliştirmek ve ticarileştirmek için yaratıcı yeni kaynaklar ya da mevcut kaynakların birleştirilmesi ile elde edilen yeni pazarlara ve yeni müşterilere taşımayı içerir. Girişimcilik yönelimi stratejik yeteneklerin (öğrenme ve yenilik) varlığı tarafından rekabet avantajının olduğu örgütlerde avantajlıdır. Girişimci yapılar, yani örgütsel öğrenmenin desteklendiği örgütler ve yenilik oluşumlarına izin veren organizasyon stratejileri performansın artmasına yol açmaktadır (Garcia-Morales, Llorens-Montes, Verdu-Jover, 2006).



Şekil 1: Araştırmamızın Kavramsal Modeli

5.1 Öğrenme Yeteneği ve Girişimcilik Yönelimi İlişkisi

Girişimcilik kavramı diğer tanımların yanında deneyim ve öğrenmeye ilişkin bir kavram olarak da ele alınmaktadır (Liu, Luo, Shi, 2002). Girişimciliğin genel tanımlarında risk alabilme, başarısızlıklara karşı tolerans, bürokrasiye direnç, yenilikçilik ve proaktiflik gibi yaklaşımları içermektedir. Bu girişimsel kavramlar; a) bilgi edinimi, b) öğrenme için temel varsayımlar ve c) değişime uyum sağlamayı da beraberinde getirdiğinden bir yandan örgütsel öğrenmenin oluşmasına katkı sağlamaktadır. Buna paralel olarak literatür incelendiğinde girişimcilik ile öğrenme yönelimi arasındaki ilişkiyi inceleyen çok sayıda çalışma olduğu görülmektedir. Örneğin Liu, Dubinsky ve Shi, ilgili çalışmalarında girişimciliğin hızla değişen ve belirsizliğin yüksek olduğu çevrede yenilikçilik faaliyetlerine girme kapasitesini geliştirirken örgütsel seviyede öğrenme yönelimine katkı sağladığını göstermektedir (Akgün, Keskin, Günsel, Sakarya, 2010).

Örgütsel öğrenme yeteneği organizasyona yaklaşımını kolaylaştıracak olan belirli bir stratejik yapıya ihtiyaç duyabilir. Girişimcilik yönelimi örgütlerin öğrenimini desteklemekte temel bir yönetim yaklaşımı olarak düşünülebilir. Örgütsel öğrenmenin işletme performansı için faydalı etkilere sahip olduğu belirtilir. Bu nedenle girişimcilik yönelimi ve öğrenme yeteneği arasında ilişki olduğu ileri sürülür (Alegre, Chiva, 2013). Kirzner'e göre ekonomide kullanılmamış kar fırsatları mevcuttur. Herkes tarafından hemen fark edilemeyen bu kar fırsatları ekonomik

dengelesizlikler sonucu ortaya çıkar. Kar fırsatlarını değerlendirememeye durumu piyasa için bilgi eksikliğinden kaynaklanır. Girişimciler mevcut bilgiler ve öğrenmeye açık özellikleri ile bu bilgi eksikliğini kapatarak kar fırsatlarını görmeye daha elverişlidirler. Girişimciler kar fırsatlarını görür ve bunlardan faydalanırlar. Her girişimci faaliyet ekonomik dengelesizliği önlemekte ve dengeye yaklaşılmasını sağlamaktadır (Oğuz, 2005).

İ girişimcilik kavramı ile örgütsel öğrenme arasındaki ilişki bazı çalışmalarda yer almaktadır. Girişimcilik niteliğine sahip olan çalışanlar organizasyonların gelişmesinde ve değişmesinde kritik rol oynamaktadır. Çalışanların girişimcilik davranışları sergileyecek ve bu süreçte aktif rol üstlenecek örgüt iklimi içinde bulunmaları önemli bir gerekliliktir. Örgütün girişimci bir kültüre ulaşması öğrenmeyi ve araştırmayı sürekli destekleyen kişilerin takım halinde öğrenmelerini sağlamaya çalışan, bilgiyi kurum içinde paylaşan çalışan kimliği oluşturmasına bağlı olmaktadır. Bu süreçleri destekleyici bir örgüt yapısı ile öğrenen örgütler, örgüt içi girişimci davranışlarını kolaylaştırarak uygun ortamı sağlayabilecektir (Basım, şeşen, Meydan, 2009).

ğrenme yeteneği ile ilgili önceden tanımlanmış stratejik yapı muhtemel iki tanımlamayı içerir; yeniliğin oluşturulması, strateji ile ilgili bilgi ve bunların sonucu olarak gerçekleşecek stratejik değişimdir. Bu gibi yapılarla dolu olan bu kavramlara gereksinim duyan işletmenin girişimcilik yönelimi stratejik tutumlara karşı girişimci yanını göstermek içindir. Girişimcilik yöneliminin risk alma, proaktiflik ve yenilik gibi üç boyutunun öğrenme yeteneğine katkı sağladığı belirtilir. Stratejik bilgi girişimcilik davranışlarında görülen deneysel ve keşifsel hareketler ve stratejik değişimler yolu ile üretilmektedir (Anderson, Covin, Slevin, 2009).

Girişimcilik fırsatlarını bulmak için, işletmeler potansiyel olarak değerli olacak olan bilgiyi değiştirmeyi, kabul etmeyi ve araştırmayı öğrenmeye ihtiyaç duyar. Örgütsel ğrenmenin bilginin elde edilmesini ve faydalanmasına yardımcı olacağı için girişimcilikte temel bir rol oynaması beklenmektedir (Ireland, Hitt, Sirmon, 2003). Gelişmiş çalışmalardan, pazar ekonomileri yüksek seviyelerdeki işletmelerin rekabet avantajını geliştirmekte bilgi ve öğrenmenin önemli olarak girişimcilik yönelimini göz önüne aldığını ileri sürmektedir. Özellikle Keh, Nguyen (2007) ve Ng ve Sapienza, de Clercg ve Sandberg (2005) proaktif işletmelerin bilgiden daha yoğun değiştiği, elde ettiği ve faydalandığı ampirik belirtiler bulunmaktadır.

Daha proaktif, riske toleranslı ve yenilikçi olan işletmeler, bilgi ve öğrenmeyi paylaştan bir kültüre sahiptir ve bu yüzden bu işletmeler öğrenme yeteneklerini geliştirebilir ve fırsatları rakiplerine göre daha hızlı değerlendirir (Fosfuri, Tribo, 2008). Bu yüzden örgütsel öğrenme işletmelerin zengin yaratıcılıkta ve dinamik yetenekleri geliştirerek yenilemede stratejik bir avantaj elde etmesine fayda sağlayabilir. İşletmeler hızla değişen ekonomik çevre ile yüzleştiklerinden beri, hipotezler yüksek seviyede girişimcilik yönelimi ile örgütsel öğrenmede ihtiyaç duyulan bilgi uyarlanmasını elde edeceğini ve anlık fırsatlara hızla cevap vereceğini ileri sürer. Ek olarak, etkin bir şekilde örgütsel öğrenme aktiviteleri işletmelere belirsizliğin azaltılmasında ve daha etkin şekilde rekabet edebilmek için pazar fırsatları bulmasında yardım edebilir (Zhao, Li, Lee, Chen, 2011).

Pazarlama fonksiyonu da girişimcilik faaliyetleri elde etmek için etkin bir araç sağlar. Girişimcilik ve pazarlama disiplinlerinin her ikisi de yoğun rekabet ortamlarında müşteri memnuniyetini sağlamak için çaba gösterir. Benzer şekilde, örgütlerde gerçekte pazarlamanın girişimcilik sürecinin evi olduğu ifade edilir. Pazarlama bilgi gelişimi ve pazar bilgi sürecinin gelişimi, yeni bilgi öğrenimlerini geliştirdiği ya da potansiyel olarak davranışlarını etkileyecek görüşlerine sahip olan örgütlerin varlığı ile gerçekleşeceği belirtilir. Belirgin şekilde girişimcilik sürecinin bir işletmenin daha yüksek performans ve daha iyi müşteri memnuniyeti elde etmesini sağlayan öğrenen örgütler için kültürel kaynak sağladığı farz edilmektedir (Liu, Luo, Shi, 2002).

H₁: Girişimcilik Yöneliminin Öğrenme Yeteneği üzerinde pozitif yönde etkisi vardır.

5.2 Öğrenme Yeteneği ve Yenilik Performansı İlişkisi

Günümüz yoğun rekabet koşullarında bilgi herkesçe önem verilen bir kaynak, bunun sürece dönüştürülmesinde öğrenme önemli bir eylem, yenilik ise sürecin sonunda beklenen çıktı olarak tanımlanabilir. Her zaman sıralama bu şekilde olmayabilir. Bazen ortaya çıkan yenilik ile sonrasında gelen bilgiler ve öğrenimler olabilir. Bazen de öğrenim süreçleri yeni bilgi kazanımını ve bununla birlikte yeni ürün-hizmet oluşumlarını beraberinde getirebilir.

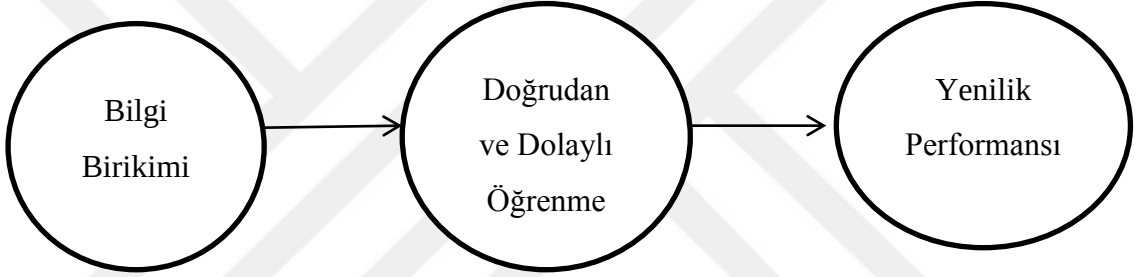
Yenilik sürecinin ilk başlama aşamasına temel hazırlayacak süreçler bilgiyi kazanmak, paylaşmak ve işleyerek uygun hale getirebilmekten oluşur. Yenilik

faaliyetlerini sürdürebilmek için öğrenme yeteneği kazanmak gereklilik halini almıştır. Senge çalışmasında örgütlerin öğrenen organizasyonlar olmaları için gerekli olan beş disiplinin yenilik yapmayı öğrenmek içinde örgütlerde gerekli olduğunu belirtir. Bu beş disiplin örgüt çalışanlarının birey ya da grup halinde öğrenme ve yenilik yapma yönelimlerini geliştirmeye yardımcı olur. Sağlanan bu yapı işletmenin daha fazla iyileştirme ve yenilik yapabilmesini sağlayacaktır. Yeniliğin ilerleyişine dâhil olan bilgiyi ve yenilik ile gelen rekabet avantajı elde etmedeki önemini gören işletmeler, öğrenme faaliyetlerini yeniliğe odaklamaktadır (Pınar, Arıkan, 2015).

Öğrenen organizasyon stratejilerini benimseyen işletmeler iyileşen bir işletme performansı elde etmektedir (Ellinger, Ellinger, Yang, Howton, 2002). Öğrenme yeteneği pazarın ihtiyaçlarını, müşterilerin ihtiyaçlarına göre ve mevcut ürünlere değer ekleyerek maliyeti ve zamanı azaltılmış kaynakları birleştiren bir organizasyon sistemi kurar (Prieto, Revilla, 2006). Bu yöntem ile ayrıca da çalışanlara deneme ve özgürlük sağlayarak iç çevre ile olan etkileşiminin yanında dış çevre ile etkileşimlerini sağlayarak yaratıcılıklarını geliştirmeyi ve işletmeye bağlılık ve memnuniyeti artan çalışan ile işletme performansını arttırmayı hedefler (Chiva, Alegre, 2009).

Yenilikçilik yeteneğinin, işletmelerde mevcut olan bilgi ile yeni bilginin birleşiminden ortaya çıktığı görülmektedir. Bu tanıma göre radikal ve kademeli yenilikler ise, yeni bilginin düşük veya yüksek kullanım düzeyleri ile ilgilidir. Ayrıca işletmelerin yeni bilgiye ulaşmasında ve mevcut bilginin geliştirilmesi sürecinde denediği yollar ile yeniliği daha kolay ortaya çıkartabildikleri düşünülür (Therin, 2002). Öğrenme yönelimi bilgi yönetimini desteklemek ile birlikte yaratıcılığı da teşvik ederek yeni bilginin örgütlerdeki uygulama kabiliyetini arttırmaktadır (Aragon-Correa, Garcia-Morales, Cordon-Pozo, 2007). Öğrenme yönelimi ile örgütte desteklenen esnek uyum, çalışanların yenilikçi fikir üretmelerine, yeniliklere hızla uyum sağlamalarına yardımcı olmaktadır. Miche'nin öğrenme yönelimi ve yenilik performansı arasındaki ilişkiye bakış açısı ise kavramlar arasında ters yönlü tamamlama ifadesidir. Araştırmacı, yenilikçiliğin yeni fikir ve düşünceler ile birlikte yeni bilgi öğretileri üzerinde olumlu etki yaratacağını belirtmektedir. Ayrıca yenilikçiliğin örgüt yapılarında dinamikliğe yol açtığını böylece dinamik örgütlerde öğrenmeye geçişin kolay olduğunu belirtir (Avcı, 2009).

Öğrenme yenilik ile bağlantılıdır. Yenilik yeni bilgi ya da eski bilginin yeni birleşimleri olarak ekonomide tanımlanır. Bu şekilde tanımlanan yenilik bir süreçtir. Yenilik sadece bilginin ekonomideki bir parçasını değil ayrıca onun devamlı yayılmasındaki süreçlere de yansır. Dahası yeni ürünler ya da süreçler yayılımı tekrar etkileyerek genel olarak değişime yol açar. Yeni bilginin başlangıcı ve yayılımı bütünleşmiş bir süreç olur ve yeniliği tek olarak aynı yer ve zaman içinde ayırmak zordur (Gregersen, Johnson, 2010). Bilgi birikimi olarak uyarlanan şema Gregersen'in çalışmasında bilgi altyapısı (knowledge infrastructure), üretim yapısı (production structure), kurumsallaşma (institutional set-up), politikalar (policies), müşteri talebi (consumer demand structure) gibi tüm bu beş kavramın birbiriyle ilişkisini içermektedir.



Şekil 2: Bilgi Birikimi, Öğrenme ve Yenilik Arasındaki Karşılıklı Etkileşim

Kaynak: Gregersen, B. Ve B. Johnson, 1997'den uyarlanmıştır.

Yenilik yönetimi, bir işletmenin yetkinlik olarak öğrenme yeteneğinin ve onun yenilik ve performans üzerine etkilerini geniş bir şekilde literatürde önemini vurgulamaktadır. Örneğin Chipika ve Wilson işletmelerin öğrendiklerinde kullanabilecekleri yeteneklere ve yetkinliklere sahip olurlarsa onların sadece yenilikçi olabildiğini belirtmektedir. Real ve arkadaşları ayrıca ayırt edici yeteneklerin öğrenme süreçleri ile geliştiğini, bu süreçlerin çıktıları ile birlikte rekabet avantajı elde etmek ve daha yenilikçi ve başarılı olmak için öğrenme sistemi oluşturması gerektiğini belirtir (Akgün, Keskin, Byrne, Aren, 2007).

H₂: Öğrenme Yeteneğinin Yenilik Performansı üzerinde pozitif yönde etkiler.

5.3 Girişimcilik Yönelimi ve Yenilik Performansı İlişkisi

Hızla büyüyen işletmelerin gelişme aşamalarında, girişimcilerin aynı zamanda yenilikçi olabilmeleri ve fikir halinde olan yenilikleri aktif hale getirmeleri büyük rol

oynamaktadır. Girişim ve girişimcilik ile ilgili tanımlarda yenilik kavramının kritik sorunlara çözüm yeteneği geliştirme aşamalarında bahsedilmesi iki kavram arasındaki ilişkinin önemini artırır. Çünkü yenilik performansı ile sağlanmak isteyen sadece girişimcilik değil, tüm işletme risklerinin başarı ile sonuçlanmasıdır (Özkan, Gündoğdu, Emsen, Aksu, Başar, 2003). Drucker girişimcilik ruhunun yenilikçiliği tetiklediğini ifade etmektedir. Girişimcilik yeteneği içerisinde yapılan faaliyetler işletme performansına yenilik faaliyetleri ile etki ederek ekonomiye katkı vermektedir. Girişimciler ve onların işletme için yenilikçi faaliyetleri, yapısal, süreç, mal ve hizmetlerde yenilik performansı ile maliyeti azaltmakta, kaliteyi yükselterek, müşteri memnuniyetini daha etkin karşılamaktadır. Bu faaliyetler bütünü süreçlerde ve yönetim faaliyetlerinde yeniliklerle işletmeleri daha etkin ve verimli hale getirerek büyümeyi ve gelişmeyi sağlamaktadır (İrmiş, Özdemir, 2011).

Guo'nun çalışmasında belirttiği gibi girişimcilik sürecinde üzerinde durulan konu “yenilik yaratmak” ve “değişim yaratmaktır”. Girişimcilerin hedefledikleri başarıyı yakalamak için yönetmekten başka yenilik kavramına odaklanmaları gerekir. Foust'a göre girişimci pazardaki müşteri ihtiyacını tespit etmeli ve talebi arttırmak için yeni ürün-hizmet geliştirmelidir. Dahası sahip olunan sermayeyi akılcı kullanmak, daha kaliteli, pazarın ihtiyacını karşılayacak hızda olabilecek yönetim tarzına sahip olmak isteyen girişimci organizasyonlarında yenilik ve değişimi gerçekleştirmektedir. Pazarın ve teknolojik fırsatların bir araya getirilmesi ile oluşan yeniliğin, girişimciliğin merkezini oluşturduğu üzerine çeşitli araştırmalar bulunur. Ayrıca girişimci kişilerin tanımlanan özellikleri arasında en önemli olanı yenilikçi taraflarıdır (Polat, 2011).

Pazarda hızla değişimler ve kısa süren ürün yaşam döngüsü ile işletmeler devamlı yeni fırsatlar elde etmek ve mevcut uygulamalar ile kar elde etmek için yeni arayışlar içerisinde. Bu nedenle girişimcilik yönelimi uygulayan işletmeler sıklıkla yeniliklerden ürün-pazar stratejilerinde risk alarak yeniliklerden faydalanabilir. Literatürde yenilik hızı ayrıca performans yönelimine odaklanmayı da cesaretlendirir. İşletmeler müşterilerin ihtiyaçlarını tatmin edici şekilde karşılarken bunu kara da dönüştürebilir ve böylece oluşturulan marka bilinci ve endüstriyel standartlar ile rakiplere karşı önlemler alınabilir. İşletmeler ayrıca yenilikçi performansları ve girişimcilik yönelimleri ile ya ilk harekete geçen ya da pazara ve

çevreye hızla adapte olarak hızlı takip stratejisi ile zamanı avantaja dönüştürebilir (Shan, Song, Ju, 2016).

Girişimcilik yönelimi ve yenilik performansı sürekli değişen çevre koşullarıyla yüz yüze kalan işletmelerin yeni değerlere ulaşmaların için enerji sağlar. Girişimcilik ve yenilik arasındaki bu ilişkiye rağmen iki kavram üzerine bazı farklılıklarda mevcuttur. Bu bağlamda, girişimcilik yönelimi bir yeniliğe girmek, yeni ya da mevcut ürün ve hizmetlerden oluşan pazara girerken yeni bir girişim olarak görülmektedir. Diğer yandan yenilik performansı yeni ürünlerin, fikirlerin, süreçlerin uygulamalarına odaklanır ve yeni pazarlara girmeyi içermeyebilir. İlk yenilik ve girişimcilik bağlantısı üzerine ampirik çalışma girişimcilik değeri pazar odaklı kültür ile birleşerek belirgin bir şekilde yeniliğin başarısına katkı sağladığını ileri sürer. Örgütsel performansla ilgili olarak, Deshpande, Farley ve Webster'in çalışmalarının sonucu pazar ve girişim odaklı kültürün örgütsel performanstan etkilendiğini gösterir (Nasution, Mavondo, Matanda, Ndubisi, 2011).

Girişimcilik yöneliminin işletme performansı üzerindeki önemi göz önüne alındığı zaman, girişimcilik yönelimi pazardaki fırsatları keşfetmek ve onlardan faydalanmak için iyi bir ölçümdür (Zahra, Garvis, 2000). Lyon, Lumpkin ve Dess' e göre girişimcilik yöneliminin işletme performansını etkilediğine yönelik genel bir kanı vardır. Girişimcilik literatüründe pek çok araştırmacı girişimcilik yöneliminin performans ile olan ilişkisinin önemini vurgulamaktadır. Çoğu araştırmada girişimcilik yönelimi ve performans arasında güçlü bir ilişki bulunmaktadır. Ayrıca Lumpkin ve Dess (2001), Hughes ve Morgan girişimcilik yöneliminin doğrudan örgütsel yenilik ve performansı etkilediğini belirtmektedir. Bu nedende girişimcilik yöneliminin iyi uygulanması işletmelerin finansal ve yenilikçilik performansını arttıracaktır (Hughes, Morgan, 2007).

Strateji literatüründe yenilik işletmeler için değer oluşturan ve karmaşık ve hızla değişen ekonomik çevrede rekabet avantajının sürdürülebilirliğini sağlayan önemli bir kavramdır. Daha yüksek yenilikçilik yeteneklerine sahip olan işletmeler değişen koşullara cevap vermede ve gelişen yeni yeteneklere uyum sağlamakta daha başarılıdır ve sonuç olarak daha iyi bir performans elde ederler (Montes, Moreno, Fernandez, 2004). Ayrıca Ireland ve Webb'e göre girişimcilik aktiviteleri işletmelerde yenilik üzerine etkiye sahiptir. Günümüz koşullarında ki yoğun rekabet ortamlarından dolayı bireyler ya da gruplar yeniliği gerçekleştirmek ve diğerleri

tarafından kolayca taklit edilemeyen farklı ürünler, hizmetler, servisler ve süreçler için işletmeler girişimcilik yönelimine ihtiyaç duyar (Zehir, Can, Karaboga, 2015).

H₃: Girişimcilik Yöneliminin Yenilik Performansı üzerinde pozitif yönde etkisi vardır.

5.4 Yoğun Rekabet Ortamının Düzenleyici (Moderating) Rolü

Her geçen gün imkânların geliştiği, yoğun rekabet ortamlarının olduğu günümüz koşullarında, işletmeleri geliştirmek ve pazarda rakiplere karşı rekabet gücünü arttırabilmek gerekir. Yoğun rekabet ortamlarında işletmelerin ayakta kalabilmesi için verimlilik, rekabet gücü, yenilik, öğrenme, gelişim gibi kavramlar önemle yerlerini almaya başlamaktadır. İşletmeler rakipleri ile mücadele edebilecek avantajlar geliştirmeli ve sahip olacakları rekabet gücünü sürdürebilmeleri gerekmektedir.

Rekabet, mikroekonomi açısından doğrudan veya dolaylı olarak aynı pazara mal ve hizmet sunmaya çalışan diğer işletmenin faaliyetlerinin tümünü içerir. İşletmeler tarafından rekabetin ne olduğunun bilinmesi gerekmekte ve yenilik hareketlerinin başlatıcısı olması açısından önem taşımaktadır. Özellikle küreselleşmenin artmasıyla ülke içi rekabet gücü yeterli olmamaya uluslararası pazarda da rekabet edebilme zorunluluğu ortaya çıkmaktadır. Yüksek rekabet düzeyi ve kaliteli Ar-Ge ortamı oluşturulmadan, ekonomik verimliliğin büyüme oranının ve istihdam düzeyinin uzun dönemde ve kalıcı olarak arttırılamayacağı açıktır (Özgün, 2009).

Yoğun rekabet ortamının daha da ön plana çıktığı günümüz piyasalarında, işletmelerin varlıklarını sürdürebilmelerinin temel koşulu, değişen koşullara yönelik hızla strateji geliştirmeye bağlıdır. Rekabet pazara hizmet ya da üretim sunmaya çalışan işletmelerin faaliyetlerini etkileyen ortam ve koşulların bütünüdür. İşletmeler arası rekabet ise, fiyat, kalite, destek ve ya hizmet gibi faktörlere dayanarak işletme amaçlarının gerçekleştirilmesinde etkili olmaktadır. Değişen rekabet anlayışı ilk zamanlar üretim üstünlüğü ile başlamış, maliyet, kalite ve hız üstünlüğü ile gelişmiş ve hizmet üstünlüğü ile günümüzde daha belirgin hale gelmiştir. Rekabet, işletme ve tüketicilerin varlıklarını sürdürebilmeleri açısından gerekli bir olgudur. Küreselleşme olgusu günümüz koşullarında hem rekabet yoğunluğunu hem de rekabet çeşitliliğini arttırmıştır (Tekin, Çiçek, 2005).

Man, Lau ve Chan çalışmalarında firma performansı ile rekabet edilebilirlik arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. İşletmelerin sahip olduğu yüksek performans elde etme amacıyla rekabet edilebilirlik araçlardan biridir (Man, Lau, Chan, 2002). Pazar koşullarında rekabet edebilen bir işletme, performans seviyesinde olumlu bir etkiye sahiptir. Üretim ya da hizmet sistemleri müşteri memnuniyeti ve iyileşmiş performans sağlayan rekabet yeteneğinin gelişimine odaklanmıştır (Tracey, 1999). İşletmeler için rekabet avantajı sağlaması aynı zamanda pazar payını, karını, büyümeyi arttırma ve rekabetçiliği sürdürebilme yeteneğidir. Rekabetçi işletmeler için uzun süreli yüksek performanstan bahsedilmektedir (Özşahin, Cığırım, Gök, 2005).

Rekabet gücü, pazarda rakiplerine göre üstün durumda bulunma, müşteri beklentilerini karşılama, rakiplere göre daha düşük maliyetler ile çıktıya ulaşma ve üstün finansal performansa sahip olma şeklinde tanımlanmaktadır (Weerawardena, O'Cass, 2004). Bir organizasyonun rekabet kaynağı, pazar fırsatlarından faydalanmak ve müşteriler için değer oluşturarak müşteri bağlılığını sağlamaktır (Lengnick-Hall, Legnick-Hall, Abdinnour-Helm, 2004). Adam Smith işletmelerin savaş olarak tanımladığı müşteri memnuniyeti elde etmek için yapılan rekabeti “ekonomiyi en iyi şekilde düzenleyecek gizli el” olduğuna inanmaktadır. Smith’e göre işletmeler arasındaki bu rekabet sayesinde müşteriler kaliteli ve uygun fiyatlı ürünlere ulaşabilecektir. Ekonomik hayatı düzenleyen rekabet, işletmelerin başarılı olması için farklılık oluşturması gerekmektedir. Bu farklılık müşterinin diğer işletmelerden ayrı görerek seni seçmesine yol açmalıdır. Rekabet, firmaların herhangi biri tarafından müdahale edilmeden karşılıklı koordinasyonu sağlamalarını sağlayan en etkili yöntemdir (Şağbanşua, 2006).

Yoğun rekabet ortamları ile hedeflenen işletmelerin yeni fikirler ve stratejiler ile rakiplerinden fayda, kalite, memnuniyet vb. anlamda farklılık ile üstünlük elde edebilmesidir. Farklılaştırma yolu yenilik ile (ürün ve hizmet yeniliğini), pazarlama stratejileri ile de rekabet gücünü işletmeler arttırmaktadır. Müşteri taleplerinin iyice anlaşılması ile rakiplerine nazaran daha donanımla hale gelerek ürün ya da hizmetin sunulması müşteri kitlesinin artmasına sebep olacaktır. İnovasyon, küreselleşmenin şekil verdiği yenedünya düzeninde rekabet gücünün, sürdürülebilir büyümenin, kalkınmanın ve refahın ana belirleyicisidir (Yorgancılar, 2010). Rekabet Avantajı, ürünlerde, üretim yönetimlerinde, satış yöntemlerinde ve tüketiciye sunulan

servislerin kalitesinde yapılacak olan yeniliklerle ya da rakipleri geride bırakacak satış anlaşmaları ile veyahut yeni teknolojilerden yararlanarak rekabet avantajı kazanılabilecektir. Michael Porter'a göre işletmelerin iki rekabetçi avantajından birini elinde bulundurması gerekir. Bunlar;

- Düşük maliyet avantajı,
- Farklılaştırma avantajıdır.

İşletmeler ya da stratejik iş birimleri iki tür rekabetçi amaca sahiptir. Bunlar (Eren, 2013);

- Geniş müşteri hedefi,
- Dar müşteri hedefidir.

Rekabet üzerine yapılan bir başka tanım ise, ilerlemenin olabilmesi, gelişmelerin tamamlanabilmesi, kötü ve yetersiz olanın elenmesi, iyi olanın sürdürülmesi için rekabet olgusu ile dünyanın mükemmele ulaşmasını düzenlemektedir. Toplumsal gelişme ve değişimle beraber değişikliğe uğrayan insan ihtiyaçlarını karşılamak isteyen firmalar bu ihtiyaçları karşılayabilecek ve pazarda rekabetçi durumlarını koruyabilecek yeniliklere ihtiyaç duymaktadırlar. İşletmelerin ihtiyaç duydukları yenilik performansları da kuşkusuz yeni ürün ve üretim süreçlerinin öğrenilebilmesiyle karşılanabilmektedir. İşletmelerdeki bu öğrenme süreci tüm departmanlar ve çalışanlar arasında gerçekleşirse işletme ancak bu durumda rekabet üstünlüğü sağlayabilmektedir.

Hipotezlerimizin kuruluş amacına hizmet eden bu ilişkiler yukarıda açıklanmıştır. Girişimcilik yöneliminin öğrenme yeteneği üzerinde pozitif etkisi, girişimcilik yöneliminin yenilik performansı üzerindeki pozitif etkisi, öğrenme yeteneğinin yenilik performansı üzerindeki pozitif etkisi ve tüm bu değişkenlerin ilişki yoğunluğunu etkilediği düşünülen rekabetin yoğunluğu bu bölümde yazın taraması ile incelenmiştir.

H₅: Girişimcilik yönelimi ile yenilik performansı arasındaki ilişkinin yoğun rekabet ortamlarında pozitif ve anlamlı yönde etkisi vardır

H₆: Öğrenme yeteneği ile yenilik performansı arasındaki ilişkinin yoğun rekabet ortamlarında pozitif ve anlamlı yönde etkisi vardır.

6. METODOLOJİ VE ARAŞTIRMA

6.1 Araştırmanın Amacı

Yoğun rekabet ortamında işletmeler büyüyüp gelişebilmeleri için öğrenme yeteneği ve girişimcilik yönelimi gibi yaklaşımlar üzerine odaklanırlar. Günümüzde yeniliğin tüm işletme süreçlerinde uygulanması gelişme faaliyetlerinin devamlılığı için büyük önem arz eder. Bu çalışmada işletmelerin öğrenme yeteneği, girişimcilik yönelimi ile yenilik performansı ilişkilerinin ölçülmesi hedeflenmektedir.

Öğrenme yeteneği, girişimcilik yönelimi ve yenilik performansı başlıkları altında yapılan literatür çalışması ile konular üzerinde yeterli bilgi sahibi olmak hedeflenmiştir. Literatür çalışması ile önceden belirttiğimiz görüşün doğruluğu da desteklenmektedir. Araştırmanın genel amacı bu konuları çeşitli yönleri ile incelemektir. Geçmiş araştırmalarda kullanılan ölçekler yardımı ile yoğun rekabet ortamlarında, öğrenme yeteneği ile girişimcilik yönelimi ve yenilik performansı arasındaki ilişkiler istatistiksel anlamda ortaya konmaktadır.

6.2 Araştırma Örneklem Kitlesinin Seçilmesi

Anket yöntemi ile yapılan araştırma, Marmara bölgesinde imalat sektöründe faaliyet gösteren orta ve büyük ölçekli işletmeler üzerinde uygulanmıştır. Farklı alanlarda imalat yapan 287 işletme ile görüşülerek 832 anket toplandı. Hedef kitle beyaz yaka çalışan ve işletme sahibi arasında beş şekilde sınıflandırılan unvana sahip kişilerdir. Her işletmeden farklı departmanlarda kişilerin sahip olduğu işletme kültürü, vizyonu, politikaları ve performansı hakkında bilgiye sahip olmak adına çalışanların anketi doldurması sağlanmaya çalışıldı. Her işletmeden belirli sayılarda anketin doldurulması yeterli görülmüştür.

6.3 Veri Toplama Yöntemi ve Verilerin Toplanması

İmalat sektöründe orta ve büyük ölçekli tesadüfi olarak seçilen işletmeler ile irtibata geçilerek çalışma hakkında bilgi verildi. Çalışmanın amacı ve sağlayacağı katkılardan bahsederek anket uygulamamıza katılıp katılamayacakları soruldu. Bazı anketler yüz yüze gerçekleşirken bazıları ile konumu gereği e-posta yolu ile anket çalışması gerçekleştirildi. Yüz yüze görüşme yöntemi sağlanarak anketin doldurulma ciddiyeti gözlemlendi ve soruların doğru anlaşılmasında gerekli yardımlar gerçekleştirildi. Bazı işletmeler politikaları gereği çalışmaya katılamayacaklarını belirtirken, bazı işletmelerdeki çalışanlar sebep belirtmeksizin katılmayacağını söyledi.

Toplam işletmelerden 832 çalışan anketimize katıldı. Yüz yüze görüşme yolu ile 776, e-posta yolu ile 56 firma anketimize katılarak çalışmamıza katkıda bulundu. Bazı anketler istenilen yeterlilikte olmadığı için 116'sı elenerek, geriye kalan 716 ankete değerlendirme için analizler yapıldı. Toplamda 287 firmadan ortalama 2-3 çalışanın katıldığı anket elimizde mevcut bulunmaktadır.

6.4 Kullanılan Ölçekler

6.4.1 Bireysel ve Demografik Faktörler

Demografik özellikler öncelikle nominal ölçekler vasıtasıyla ölçülüp sonrasında sınıflandırılmıştır. Katılımcıların çalıştıkları işletme ile ilgili genel bilgilerin öğreniminde faaliyet alanı, faaliyet alanının sınırları, faaliyet gösterdiği sektör sorularına başvurulmuştur. Formu dolduran hakkında genel bilgiler elde edilmek için, çalıştığı departman, çalışanın işletmedeki pozisyonları, katılımcının eğitim durumu gibi sorular ile öğrenilmeye çalışılmıştır.

6.4.2 Öğrenme Yeteneği

Çoğu araştırmacı örgütsel öğrenme yeteneği belirlemek için kendi ölçümlerini geliştirdi. Bu ölçümlerden bazılarında bilgi transferi, kültür yapısı, öğrenme yönelimi, bilgi edinimi ve paylaşımı, takım çalışması ve problem çözme grubu, paylaşılan vizyon ve liderlik gibi öğrenmeyi ve açık fikirliliği destekleyen boyutlar dahil olmak üzere araştırmacılar kendileri belirledi. Bu öğrenme yeteneğinin pek çok araştırmacı tarafından çok boyutlu olarak tanımlanacağını ileri sürmektedir. Bu ölçümleri pek çok farklı araştırmacı gerçekleştirse de belirgin şekilde bir örtüşme

mevcuttur (Goh, Elliott, Quon, 2012). Çalışmamızda örgütsel öğrenme yeteneğini ölçmek için Chen (2005) tarafından geliştirilen tek boyutlu öğrenme yeteneği ölçeği kullanılmıştır. İşletmelerin öğrenme yeteneği 9 soru ile ölçülmüştür. Yukarıda yapılan yazın taraması kapsamında çok sayıda ölçek mevcuttur.

Chen, çalışmasında örgütsel öğrenme sistemlerinin yeni bir modeli olan 9 sorulu öğrenme yeteneği alt sistemini geliştirdi. Örgütsel öğrenme yeteneği, organizasyonun insan kaynakları, yapısı, süreçleri, politikaları ve kültürü ile bütünleşik haldedir. Açıkçası, organizasyonun devamlılığının sağlaması ve geliştirmesi daha büyük öğrenme yeteneği ile mümkündür. Her organizasyon kendi öğrenme yeteneği süreçlerine sahiptir fakat yetenekleri farklılaşır. Örgütsel öğrenme ve örgütsel öğrenme sistemlerinin tanımlarına dayandırılarak, dokuz soruluk örgütsel öğrenme sistemi örgütsel öğrenme yeteneği ile birleştirildi. İlk sorunun esas vurgusu “keşfetmek”, ikinci soru “yenilik”, üçüncü soru “seçmek”, dördüncü soruda ise “uygulamak”, beşinci soruda “transfer etmek”, altıncı soru ile “faydalanmak”, yedinci soru “çevreden bilgi elde etmek”, sekizinci soru “çevredeki bilgilere katkı sağlamak”, son soru ile vurgulanmak istenen ise “organizasyon hafızası inşa etmek” olarak belirtilir. (1) çok kötü, (3) ortalama ve (5) çok iyi olmak üzere 5’li likert ölçeğine göre değerlendirilmesi istenmiştir Aşağıda dokuz soruda aranan önemli kısımların genel açıklamaları yer almaktadır (Chen, 2005).

Keşfetmek, bir örgütün öğrenme sebebi temelde iç ve dış çevredeki değişimlerden gelir. Ancak, gerçekte örgüt içindeki insanlar bu değişimin farkında olamayabilir. Bu yüzden örgütleri değişen eğilimlerden haberdar edecek yapıların kurulması gerekir.

Yenilik, bir örgüt için değişimleri keşfetmek açıkçası yeterli değildir. İşletme hayatta kalabilmek için o temel yetenekler oluşturmali ve yeni ürün ve hizmetler geliştirmelidir. Ayrıca yönetim süreçlerini ve sistemlerini iyileştirmeye odaklanmalıdır. Seçmek, keşfetmeye ve yeniliğe ek olarak işletme yenilikçi fikirler arasında doğru olanı seçmek için sistem inşa etmelidir. Bir işletme, daha başarılı iş kararları alabilsin diye seçtiği metodolojileri, süreçleri, aktiviteleri ve yeteneklerini geliştirmelidir.

Uygulamak, örgütsel öğrenme sadece yenilikçi fikirler seçilip ortaya konduğu zaman meydana gelebilir. Örgütsel öğrenme sadece kararların ve düşüncelerin değişiminde değil ayrıca davranışların değişimlerine de dâhil olmaktadır. Ancak bununla birlikte

yeni fikirleri uygulamak kolay değildir. Transfer etmek, keşfetmek, yenilikçilik, seçmek ve uygulamak organizasyonlarda bölgesel olarak meydana gelebilir (örneğin bireysel, grup halinde ya da departman ile). Örgütsel öğrenmeyi gerçekleştirmek için bireysel ve grup ile öğrenme daha büyük varlıklar ile transfer edilmeli. En iyi uygulama, pratikler ve deneyimler bireyler, takımlar ya da departmanlarca elde edilmeli kalanı organizasyonca transfer edilmelidir.

Faydalanmak, bir örgüt için geçmiş deneyimlerinden öğrenmedir. Faydalanmak sadece geçmiş başarısızlıklardan ders çıkarmak anlamına gelmez ayrıca başarılarından da öğrenmektir. Ancak deneyimlerden yararlanma onlardan dersler çıkarmak kolay değildir. Çevreden bilgi elde etmek keşfetmek için, bir işletme ve onun çevresinden elde edilen bilgilerin yanında devamlı değişime açık olmalıdır. Bu elde edilen sistem özellikle yeni bir çevrede örgütün daha hızlı öğrenmesi, rekabet avantajı elde etmesi için çok önemlidir.

Çevredeki bilgilere katkı sağlamak, örgütler sadece dışarıdan bilgi edinmemeli, ayrıca dışarıya işletmede katkı sağlamalıdır. Üniversiteler, okullar, danışma şirketleri gibi kurumlar için çevreye katkı sağlamak varlık sebepleridir. Diğer üretici faaliyet gösteren işletmelerde bu şekilde olabilir. Organizasyon hafızası inşa etmek, elde edilen bilgilerin dikkatli bir şekilde kodlanarak veri hafızalarına kaydedilmesidir. İşletmenin ihtiyacı olduğunda kolayca ulaşabileceği erişim alanına sahip olmalıdır. İşletme içinde bilginin çalışanlar arasında paylaşılmasını da sağlayacak olan bir sistemdir.

6.4.3 Girişimcilik Yönelimi

Literatürde girişimcilik yönelimi ile ilgili geliştirilmiş pek çok ölçek mevcuttur. Çalışmamızda dört boyutu kapsayan ölçek genel girişimcilik yönelimini ölçmeye yöneliktir. Çoğu girişimcilik yönelimi çalışması ile paralel düşen dört boyut proaktiflik, rekabetçi agresiflik, yenilikçilik, risk eğilimini içermektedir. (1) kesinlikle katılmıyorum, (3) kararsızım ve (5) kesinlikle katılıyorum olmak üzere 5’li likert ölçeğine göre değerlendirilmesi istenmiştir. Aşağıda her bir boyutun hangi araştırmacı tarafından geliştirilen ölçek sorularının kullanıldığı belirtilmektedir.

Yenilikçilik boyutu ölçülmek amacıyla Li, Liu, Zhao (2006) tarafından geliştirilen beş maddeden oluşan ölçek kullanılmaktadır. Proaktiflik boyutu ölçmek için kullanılan ölçekte beş madde içermektedir. Covin, Slevin (1988) geliştirdiği ölçek

kullanılmaktadır. Rekabetçi agresiflik boyutunu ölçmek için ölçek boyutu dört maddeden oluşmaktadır. Vennkatraman (1989) çalışmasında yer alan ölçek kullanılmaktadır. Risk eğilimi boyutunu ölçmek için yedi madde mevcuttur. Covin ve arkadaşlarının (1988) ve Vennkatraman (1989) çalışmalarında geliştirdikleri ölçek kullanılmaktadır.

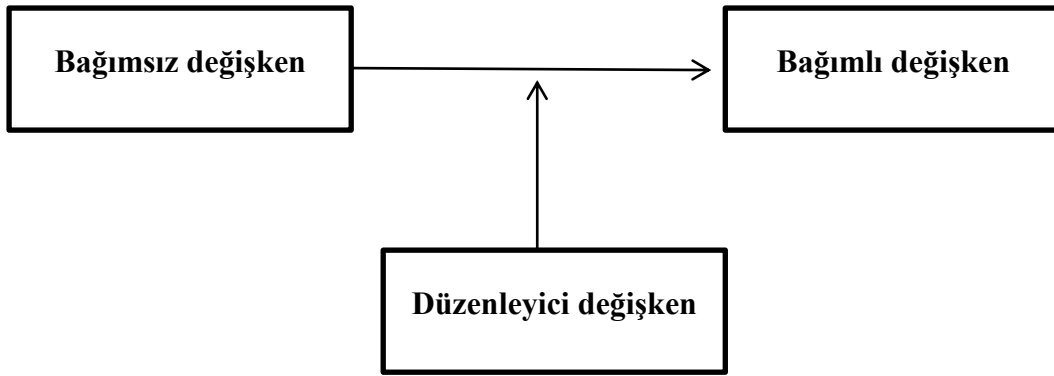
6.4.4 Yenilik Performansı

Yenilik performansı ile ilgili teorik ve uygulamalı çalışmalarda çeşitli kriterler ölçmek için kullanılmıştır. İşletmelerde gerçekleşen Ar-Ge faaliyetleri, bunlar için ayrılan bütçe miktarı, belli dönemlerdeki yeni ürün sayısı, bu ürünler için alınan patent sayıları, pazara sunulan yeni ürün ve hizmet sayısı gibi kriterler yenilik performansının tespiti için ölçülmeye çalışılır. Ya da daha çok işletmeler arası rakiplere göre kendi işletmenin durumu, sektör ortalamasına göre teknolojik imkânlar, süreçlere yansıyan değişim düzeyi, yenilikleri uygulama hızı gibi kriterler de kullanılmaktadır.

Bizim çalışmamızda daha çok teknolojik rekabetçilik, işletmenin son yıllarda pazara sunduğu yeni ürün ve hizmet sayısı gibi kriterler dikkate alınmaktadır. Çalışmamızda yenilik performansını ölçmek amacıyla işletmenin teknolojik rekabetçiliği, son teknolojileri uygulama hızı gibi kriterleri dikkate alan Prajogo ve Sohal (2006) geliştirdiği sekiz maddeden oluşan yenilik performansı ölçeğini kullanılmaktadır. (1) çok düşük, (3) orta ve (5) çok yüksek olmak üzere 5’li likert ölçeğine göre soruların değerlendirilmesi istenmiştir.

6.4.5 Rekabetin Yoğunluğu

Nedenselliklerine göre değişken sınıflandırılması yapıldığında düzenleyici-ılımlaştırıcı (moderating) değişken olarak rekabet yoğunluğu tanımlanmaktadır. Bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisini güçlü bir şekilde artıran ya da azaltan değişkenlere, ılımlaştırıcı değişken adı verilir. Moderatör (ılımlaştırıcı) değişken, bağımlı bir değişken ve bağımsız bir değişken arasındaki ilişkinin yönünü ve yoğunluğunu etkileyen niceliksel ya da niteliksel değişkendir. Aşağıda şekil yardımıyla düzenleyici değişkenin yeri gösterilmiştir (Baron, Kenny, 1986).



Şekil 3: Düzenleyici Değişkenin Gösterimi

Baron, Kenny, R. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations.

Bizim çalışmamızda yoğun rekabet ortamları değişkenler üzerinde arttırıcı bir etkisi bulunmakta ve ilişkinin yönünü ve yoğunluğunu niceliksel olarak etkileyen değişkendir. Çalışmamızdaki düzenleyici değişken olan rekabet yoğunluğunu ölçmek amacıyla Morgan (2004) araştırmasından faydalanılmıştır. Beş sorudan oluşan bu anketi seçmemizin nedeni, işletmelerin bulunduğu yoğun rekabet ortamlarının düzenleyici rolünü yer alan sorular ile ölçebileceği düşüncesinde olmamızdır. Soruların cevaplanmasında kullanılan değerlendirme şekli (1) çok kötü, (3) ortalama ve (5) çok iyi olmak üzere 5’li likert ölçeğine göre belirlenmiştir.

6.5 Analizler ve Bulgular

6.5.1 Verilerin Analizleri

Ölçeklerin faktör ve güvenilirlik analizleri 716 anket üzerinden elde edilen verilere göre yapılmıştır. Verilerin değerlendirilmesi için SPSS 20.00 istatistik paket programı kullanılmıştır. Demografik özelliklerin belirlenmesinde kullanılan sorular için tanımlayıcı analiz yöntemi ile incelenmiştir. Faaliyet alanı, faaliyet alanının sınırları, faaliyet gösterilen sektör, çalıştığı departman, unvanı, cinsiyeti, eğitim durumu gibi işletme ve çalışan hakkındaki genel bilgiler nominal ölçekler için ordinal ölçeklendirme gerçekleştirilmiştir. Beşli likert tipi ordinal ölçeklerin kullanıldığı sorulara ise faktör analizi uygulanmıştır. Faktörlerin güvenilirliğini ölçmek için cronbach alfa kullanılır. Değişkenler arasındaki ilişkiler ise korelasyon analizi ile ortaya konmuştur. Son olarak hipotezlerin doğruluğunu test etmek için regresyon analizi yapılmaktadır.

6.5.2 Tanımlayıcı Analizler

Anketimizi, 287 imalat işletmesinin değişik departmanlarında çalışan 716 kişi cevaplamıştır. Bu sayıdaki katılımcılardan 47 kişi çalıştığı departmanı, 74 kişi unvanını, 65 kişi yaşını, 78 kişi cinsiyetini ve 18 kişi eğitim durumunu belirtmemiştir.

Tablo 2: Katılımcıların Demografik Özelliklerine Dair Tanımlayıcı Analiz Sonuçları

Değişkenler		
Cinsiyet	Çalışan Sayısı	Oranı (%)
Kadın	182	25,4
Erkek	456	63,7
Yaş	Çalışan Sayısı	Oranı (%)
17-27 Yaş	120	16,6
28-40 Yaş	392	54,7
41 ve üzeri	74	19,3
Eğitim	Çalışan Sayısı	Oranı (%)
İlköğretim	29	4,1
Lise	108	15,1
Yüksek Okul	68	9,5
Üniversite	409	57,1
Yüksek Lisans	82	11,5
Doktora	2	0,3
Çalıştığı Departman	Çalışan Sayısı	Oranı (%)
Üretim	141	19,7
Muhasebe	119	16,6
Personel	80	11,2
Satış/Pazarlama	154	21,5
Diğer	175	24,4
Unvanı/ Statüsü	Çalışan Sayısı	Oranı (%)
İşletme Sahibi	62	8,7
Üst düzey yönetici	93	13,0
Orta düzey yönetici	201	28,1
Alt düzey yönetici	114	15,9
Beyaz yakalı çalışan	172	24,0

Ankete katılan çalışanların %63'ü erkek, %54.7'si 28-40 yaş aralığında, %57'si üniversite mezunu, %28 ise orta düzey yönetici olduğu belirlenmiştir. İşletmelerin %27'si 21-30 yılları arasında faaliyet göstermekte ve %25'i 101-500 arasında çalışana sahiptir.

Tablo 3: Firma Yaş Ve Büyüklüğüne Göre Tanımlayıcı Analiz Oranları

	Değişkenler	Firma sayısı	Geçerli oran (%)
Firma yaşı	0-10 yıl	78	10,8
	11-15 yıl	107	15,1
	16-20 yıl	131	18,3
	21-30 yıl	176	27,7
	31-50 yıl	146	21,1
	51 yıl ve üzeri	83	9,9
Firma büyüklüğü	0-10 çalışan	70	9,7
	11-50 çalışan	322	27,4
	51-100 çalışan	124	14,7
	101-500 çalışan	244	25,1
	501-1000 çalışan	51	6,3
	1001 ve üzeri çalışan	103	53,9

6.5.3 Faktör Analizi

Anket çalışmamızda toplam 43 soru 5’li Likert ölçeğine göre hazırlanarak oluşturulmuştur. SPSS 20.00 istatistik programı kullanılarak bağımsız değişken (girişimcilik yönelimi ve öğrenme yeteneği), düzenleyici değişken (rekabet yoğunluğu), ve bağımlı değişken (yenilik performansı) dört grup halinde ayrı ayrı faktör analizi uygulanmaktadır. Faktör analizi sonucunda toplam 5 soru faktör dağılımı göstermediğinden ya da başka faktörlere düşerek ölçek güvenilirliğini düşürdüğünden çıkarılmıştır. Kalan 38 soru 7 faktöre dağılmıştır.

Tablo 5: Faktör analizi sonuçları

Sorular	Öğrenme Yeteneği	Rekabet Yoğunluğu	Yenilik Performansı	Proaktiflik	Rekabetçi agresiflik	Yenilikçilik	Risk Eğilimi
Öğrenme Yeteneği 1	,716						
Öğrenme Yeteneği 2	,758						
Öğrenme Yeteneği 3	,732						
Öğrenme Yeteneği 4	,725						
Öğrenme Yeteneği 5	,682						

Öğrenme Yeteneği 6	,669						
Öğrenme Yeteneği 7	,674						
Öğrenme Yeteneği 8	,669						
Öğrenme Yeteneği 9	,696						
Rekabetin Yoğunluğu 10		,829					
Rekabetin Yoğunluğu 11		,830					
Rekabetin Yoğunluğu 12		,758					
Rekabetin Yoğunluğu 13		,818					
Rekabetin Yoğunluğu 14		,762					
Girişimcilik Yönelimi Proaktiflik 15				,748			
Girişimcilik Yönelimi Proaktiflik 16				,707			
Girişimcilik Yönelimi Proaktiflik 17				,638			
Girişimcilik Yönelimi Proaktiflik 18				,596			
Girişimcilik Yönelimi Rekabetçi Agresiflik 20					,731		
Girişimcilik Yönelimi Rekabetçi Agresiflik 21					,822		
Girişimcilik Yönelimi Rekabetçi Agresiflik 22					,779		
Girişimcilik Yönelimi Rekabetçi Agresiflik 23					,640		
Girişimcilik Yönelimi Yenilikçilik 24						,519	
Girişimcilik Yönelimi Yenilikçilik 25						,594	
Girişimcilik Yönelimi Yenilikçilik 26						,665	
Girişimcilik Yönelimi Yenilikçilik 27						,605	
Girişimcilik Yönelimi Yenilikçilik 28						,694	
Girişimcilik Yönelimi Risk Eğilimi 30							,749
Girişimcilik Yönelimi Risk Eğilimi 31							,800
Girişimcilik Yönelimi Risk Eğilimi 32							,694
Yenilik Performansı 36			,625				
Yenilik Performansı 37			,627				

Yenilik Performansı 38			,785				
Yenilik Performansı 39			,774				
Yenilik Performansı 40			,767				
Yenilik Performansı 41			,681				
Yenilik Performansı 42			,648				
Yenilik Performansı 43			,592				

Ek 1. Anket Formunda yer alan sorular ile birebirdir.

KMO testi örneklem yeterliliğini bize göstermektedir. Sonuç 0.7 ve üzeri ise iyi bir örneklem sayısıdır. 0.930 ile yeterli örneklem sayısına ulaşıldığı görülmektedir. 903 sayısı n madde değerini göstermektedir. Barlett Testi, maddeler arası ilişkilerin olduğu gerçek korelasyon matrisi ile birim matris arasında anlamlı fark olup olmadığını sunar. Testin p değeri 0,05'in altında ise maddeler arası ilişkilerin olduğu matrisi göstermektedir.

Tablo 5: KMO ve Barlett Testi

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy		,930
Bartlett's Test of Sphericity	Approx Chi-Square	1,601E4
	df	903
	Sig.	,000

6.5.4 Güvenilirlik Analizi

Güvenilirlik, bir testin veya bir ölçeğin ölçmek istediği şeyi tutarlı ve istikrarlı bir biçimde ölçme derecesidir. Bir test veya ölçek ne derece güvenilir ise ondan elde edilen sonuçlar da o derece güvenilirdir. Güvenilirlik analizi için kullanılan ölçek türleri ordinal veya aralıklı olabilir. Sosyal bilimler için literatürde yeterli kabul edilen Cronbach Alfa Katsayısı 0,70 ve üzeri olan ölçeklerin güvenilir olduğunu ve değişkenlerin iç tutarlılığa sahip olduğunu göstermektedir.

Tablo 6: Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Değişkenler	Boyutları	Soru Sayısı	Cronbach Alfa Değerleri
Öğrenme Yeteneği	Tek boyutlu	9	,903
Rekabetin Yoğunluğu	Tek boyutlu	5	,904
Girişimcilik Yönelimi	Proaktiflik	4	,810
	Rekabetçi agresiflik	4	,808
	Yenilikçilik	5	,807
	Risk eğilimi	3	,791
Yenilik Performansı	Tek boyutlu	8	,898

6.5.4.1 Öğrenme Yeteneği

Çalışmada tek boyutlu öğrenme yeteneği 9 soru ile ölçüldü. Soruların 9'u da faktör dağılımı gösterdiğinden ve ölçek güvenilirliği (Öğrenme yeteneği için $\alpha = 0,903$) yüksek olduğu için mevcut tüm sorularda ölçeklendirme devam etmiştir.

6.5.4.2 Girişimcilik Yönelimi

Girişimcilik yönelimi proaktiflik 4 soru ($\alpha = 0,810$), rekabetçi agresiflik 4 soru ile ($\alpha = 0,808$), yenilikçilik 5 soru ($\alpha = 0,807$) ve risk eğilimi 3 soru ($\alpha = 0,791$) olmak üzere toplam 4 boyut ile ölçeklendirilmiştir. Proaktiflik boyutuna ait 1 soru ile risk eğiliminden 3 soru faktör dağılımı göstermediğinden ve ölçek güvenilirliğini düşürdüğünden çıkarılmıştır.

6.5.4.3 Yenilik Performansı

Yenilik performansı 8 soru ile tek bir boyut altında incelenmiştir. Soruların 8'i de faktör dağılımı göstermektedir. Ölçek güvenilirliği sonucu $\alpha = 0,898$ olmak üzere yüksek bir değer olduğu ortaya konulmuştur.

6.5.4.4 Rekabetin Yoğunluğu

Morgan'dan (2004) uyarlanan 5 sorulu ölçek faktör dağılımı göstermektedir. Tek faktör altında toplanan 5 soru için güvenilirlik analizi $\alpha = 0,904$ değeri gayet yüksek çıkmıştır. Cronbach α değerinin bu derece yüksek olması ölçeğin güvenilirliğini göstermektedir.

6.5.5 Korelasyon Analizi

Korelasyon analizinde, öğrenme yeteneği, rekabetin yoğunluğu, girişimcilik yönelimi (proaktiflik, rekabetçi agresiflik, yenilikçilik, risk eğilimi), yenilik performansı değişkenlere ait ortalamaların, standart sapma değerlerinin ve korelasyon katsayılarının yer aldığı tablo aşağıda verilmiştir. Tablo 7'de görüldüğü üzere tüm değişkenlerin birbiriyle $p < 0.01$ düzeyinde anlamlı ilişkiye sahip olduğu gözlenmektedir.

Tablo 7: Korelasyon Analizi Sonuçları

Değişkenler	Ortalama	Standart Sapma	Öğrenme Yeteneği	Rekabetin Yoğunluğu	Proaktiflik	Rekabetçi Agresiflik	Yenilikçilik	Risk Eğilimi	Yenilik Performansı
Öğrenme Yeteneği	3,86	0,61	1						
Rekabetin Yoğunluğu	3,50	0,90	,299**	1					
Proaktiflik	3,66	0,78	,488**	,357**	1				
Rekabetçi Agresiflik	3,39	0,87	,265**	,219**	,317**	1			
Yenilikçilik	3,82	0,69	,567**	,360**	,577**	,328**	1		
Risk Eğilimi	3,11	0,95	,182**	,409**	,310**	,423**	,267**	1	
Yenilik Performansı	3,75	0,68	,532**	,414**	,572**	,174**	,563**	,325**	1

** : $p < 0,01$ düzeyinde Pearson Korelasyonu anlamlı

Değişkenlerimize ait güvenilirlik analizinden sonra, regresyon analizinden hemen önce faktörler arasındaki bire bir ilişkilerin incelenmesi için korelasyon analizleri uygulanmıştır. Korelasyon istatistikte iki rassal değişken arasındaki doğrusal ilişkinin

yönünü ve gücünü belirtmektedir. Farklı durumlar için farklı korelasyon katsayıları geliştirilir ve bunlardan en iyi bilineni pearson çarpım-moment korelasyon katsayısıdır.

Korelasyon tablosunda öğrenme yeteneğinin girişimcilik yönelimi alt boyutları proaktiflik ile arasında %48.8, rekabetçi agresiflik ile arasında %26.5, yenilikçilik ile %56.7, risk eğilimi ile %18.2 karşılıklı ilişki belirlenmiştir. Yenilik performansının girişimcilik yönelimi alt boyutları proaktiflik ile arasında %57.2, rekabetçi agresiflik ile %14.7, yenilikçilik ile arasında %56.3 risk eğilimi arasında %32.5 karşılıklı ilişki belirlenmiştir. Öğrenme yeteneği ile yenilik performansı arasında %53.2 karşılıklı ilişki belirlenmiştir.

Rekabetin yoğunluğu ile öğrenme yeteneği arasında %29.9 karşılıklı ilişki belirlenmiştir. Rekabetin yoğunluğu ile girişimcilik yönelimi alt boyutları proaktiflik arasında %35.7, rekabetçi agresiflik arasında %21.9, yenilikçilik arasında %36.0, risk eğilimi arasında %40.9 ilişki belirlenmiştir. Rekabetin yoğunluğu ile yenilik performansı arasında %41.4 karşılıklı ilişki belirlenmiştir.

6.5.6 Regresyon Analizleri

Regresyon analizi, iki ya da daha çok değişken arasındaki ilişkiyi ölçmede kullanılır. Regresyon analizi ile değişkenler arasındaki ilişkinin varlığını ve eğer ilişki varsa ilişkinin gücü hakkında bilgi vermektedir. Yoğun rekabet ortamlarında öğrenme yeteneği, girişimcilik yönelimi ve yenilik performansı ilişkisinin araştırıldığı çalışmamızda genel araştırma modeliyle ilgili hipotezler oluşturulmuştur. Bu hipotezler regresyon analizi ile test edilecektir. İlk regresyon analizinde girişimcilik yönelimi ile öğrenme yeteneği arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığına bakılmıştır. Aşağıda öngörülen hipotezler ve SPSS analiz sonuçları yer almaktadır.

H₁: Girişimcilik Yöneliminin Öğrenme Yeteneği üzerinde pozitif yönde etkisi vardır.

H_{1a}: Proaktiflik boyutun öğrenme yeteneği üzerinde pozitif yönde etkisi vardır.

H_{1b}: Rekabetçi agresiflik boyutunun öğrenme yeteneği üzerinde pozitif yönde etkisi vardır.

H_{1c}: Yenilikçilik boyutunun öğrenme yeteneği üzerinde pozitif yönde etkisi vardır.

H_{1d}: Risk eğilimi boyutunun öğrenme yeteneği üzerinde pozitif yönde etkisi vardır.

Tablo 8’de regresyon analiz sonuçlarına göre girişimcilik yönelimi boyutları üzerine yapılan incelemede: Proaktiflik boyutu ile öğrenme yeteneği arasında ($\beta=,237$; $p\leq0,001$) pozitif ve anlamlı bir ilişki ortaya konmakta ve hipotezi desteklenmiştir. Rekabetçi agresiflik boyutu ile öğrenme yeteneği arasında ($\beta=,067$; $p\leq0,001$ sig:052) pozitif bir ilişki ortaya konmakta ve H_{1b} (rekabetçi agresiflik boyutunun öğrenme yeteneği üzerinde pozitif yönde etkiler) hipotezi desteklenmiştir. Yenilikçilik boyutu ile öğrenme yeteneği arasında ($\beta=,416$; $p\leq0,001$) pozitif ve anlamlı bir ilişki ortaya konmakta ve H_{1c} (yenilikçilik boyutunun öğrenme yeteneği üzerinde pozitif yönde etkiler) hipotezi desteklenir. Risk eğilimi boyutu ile öğrenme yeteneği arasında pozitif yönde ve anlamlı bir ilişki bulunamamıştır ve H_{1d} hipotezi desteklenmemiştir.

Tablo 8: Öğrenme Yeteneği ile Girişimcilik Yönelimi Boyutları Arasındaki İlişkilerle İlgili Regresyon Analizleri

	Bağımsız Değişkenler	Bağımlı Değişkenler	Standardize β	Sig.	Düzeltilmiş R^2	F Değeri
Regresyon	Proaktiflik	Öğrenme Yeteneği	,237*	,000	,359	101,154
	Rekabetçi agresiflik		,067*	,052		
	Yenilikçilik		,416*	,000		
	Risk eğilimi		-,031	,355		

İkinci regresyon analizinde ise öğrenme yeteneği ile yenilik performansı arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığına bakılmıştır. H_2 : Öğrenme yeteneğinin yenilik performansı üzerinde pozitif yönde etkisi vardır. Tablo 9’da yer alan regresyon analizi sonuçlarına göre öğrenme yeteneği ile yenilik performansı arasında ($\beta=,532$; $p\leq0,001$) pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır. Bu sonuçlara göre H_2 hipotezi desteklenmiştir.

Tablo 9: Öğrenme Yeteneği ile Yenilik Performansı Arasındaki İlişkilerle İlgili Regresyon Analizleri

Regresyon	Bağımsız Değişkenler	Bağımlı Değişkenler	Standardize β	Sig.	Düzeltilmiş R^2	F Değeri
	Öğrenme Yet.	Yenilik Perf.	,532*	,000	,282	282,130

Üçüncü regresyon analizinde girişimcilik yönelimi ile yenilik performansı arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığına bakılır. H₃: Girişimcilik Yöneliminin Yenilik Performansı üzerinde pozitif yönde etkisi vardır.

H_{3a}: Proaktiflik boyutu yenilik performansını pozitif yönde etkiler.

H_{3b}: Rekabetçi agresiflik boyutu yenilik performansını pozitif yönde etkiler.

H_{3c}: Yenilikçilik boyutu yenilik performansını pozitif yönde etkiler.

H_{3d}: Risk eğilimi boyutu yenilik performansını pozitif yönde etkiler.

Tablo 10’da yer alan regresyon analizi sonuçlarına göre proaktiflik boyutu ile yenilik performansı arasında ($\beta=,354$; $p\leq 0,001$) pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır. H_{3a} (proaktiflik boyutunun yenilik performansı üzerinde pozitif yönde etkiler) hipotezi desteklenmiştir. Rekabetçi agresiflik boyutu ile yenilik performansı arasında ($\beta= -,128$; $p\leq 0,001$) pozitif bir ilişki yoktur. H_{3b} (rekabetçi agresiflik boyutunun yenilik performansı üzerinde pozitif yönde etkiler) hipotezini desteklenmemiştir. Yenilikçilik boyutu ile yenilik performansı arasında ($\beta=,354$; $p\leq 0,001$) pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır. H_{3c} (yenilikçilik boyutu yenilik performansını pozitif yönde etkiler) hipotezi desteklenmiştir. Risk eğilimi boyutu ile yenilik performansı arasında ($\beta=,174$; $p\leq 0,001$) pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır. H_{3d} (risk eğilimi boyutunun yenilik performansı üzerinde pozitif yönde etkiler) hipotezi desteklenmiştir.

Tablo 10: Girişimcilik Yönelimi Boyutları ile Yenilik Performansı Arasındaki İlişkilerle İlgili Regresyon Analizleri

	Bağımsız Değişkenler	Bağımlı Değişkenler	Standardize β	Sig.	Düzeltilmiş R^2	F Değeri
Regresyon	Proaktiflik	Yenilik Perf.	,354*	,000	,433	137,074
	Rekabetçi agresiflik		-,128	,000		
	Yenilikçilik		,354 *	,000		
	Risk eğilimi		,174*	,000		

Dördüncü regresyon analizinde ise girişimcilik yönelimi ve öğrenme yeteneği değişkenlerinin birlikte yenilik performansı üzerinde anlamlı bir ilişki olup olmadığına bakılır. H_4 : Öğrenme yeteneği ve girişimcilik yöneliminin yenilik performansı üzerinde pozitif yönde etkisi vardır.

H_{4a} : Öğrenme yeteneği ve girişimcilik yöneliminin proaktiflik boyutunun yenilik performansı üzerinde pozitif yönde etkisi vardır.

H_{4b} : Öğrenme yeteneği ve girişimcilik yöneliminin rekabetçi agresiflik boyutunun yenilik performansı üzerinde pozitif yönde etkisi vardır.

H_{4c} : Öğrenme yeteneği ve girişimcilik yöneliminin yenilikçilik boyutunun yenilik performansı üzerinde pozitif yönde etkisi vardır.

H_{4d} : Öğrenme yeteneği ve girişimcilik yöneliminin risk eğilimi boyutunun yenilik performansı üzerinde pozitif yönde etkisi vardır.

Tablo 11’de verilen regresyon analizi sonuçlarına göre öğrenme yeteneği ve girişimcilik yönelimi boyutlarının yenilik performansı üzerine ilişkileri incelendiğinde; öğrenme yeteneği için ($\beta=,253$; $p\leq 0,001$), proaktiflik boyutu için ($\beta=,294$; $p\leq 0,001$), rekabetçi agresiflik boyutu için ($\beta=-,145$; $p\leq 0,001$ sig:000), yenilikçilik boyutu için ($\beta=,249$; $p\leq 0,001$) ve risk eğilimi boyutu için ($\beta=,182$; $p\leq 0,001$) sonuçlarına ulaşılmıştır. Rekabetçi agresiflik boyutu öğrenme yeteneği ile yenilik performansı üzerinde pozitif ve anlamlı etkide bulunmamakta ve H_{4b} hipotezi

desteklenmemiş, öğrenme yeteneği ve girişimcilik yöneliminin yenilikçilik, risk eğilimi ve proaktiflik boyutları ile yenilik performansı arasında anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki vardır.

Tablo 11: Öğrenme Yeteneği ve Girişimcilik Yönelimi Boyutları ile Yenilik Performansı Arasındaki İlişkilerle İlgili Regresyon Analizleri

	Bağımsız Değişkenler	Bağımlı Değişkenler	Standardize β	Sig.	Düzenlenmiş R^2	F Değeri
Regresyon	Öğrenme Yeteneği	Yenilik Perf.	0,253*	,000	0,473	129,01
	Proaktiflik		0,294*	,000		
	Rekabetçi agres.		-0,145	,000		
	Yenilikçilik		0,249*	,000		
	Risk eğilimi		0,182*	,000		

6.5.6.1 Rekabet Yoğunluğunun Düzenleyici Değişken (Moderating) Etkisi

Girişimcilik yönelimi ve yenilik performansı arasındaki ilişkide rekabet yoğunluğunun düzenleyici etkisinin analizi H₅: Girişimcilik yönelimi ile yenilik performansı arasındaki ilişkinin yoğun rekabet ortamlarında pozitif ve anlamlı yönde etkisi vardır hipotezi ile test edilmektedir. Anket verilerinin kullanıldığı analizde rekabet yoğunluğu iki kısma ayrılarak düşük ve yüksek olduğu iki aşamada analizler gerçekleştirilmiştir. Bu bize düşük ve yüksek olduğu durumlarda düzenleyici değişken olarak kabul gördüğümüz rekabetin yoğunluğu değişkeninin etkisini görmemizi sağlayacaktır.

Tablo 12’de çıkan β değeri rekabet yoğunluğunun düşük olduğu zaman ,370 olarak görülmektedir. Rekabet ortamının düzenleyici etkisi yüksek olarak modele dahil edildiğinde yani yoğun rekabet ortamlarında ise β değeri ,521 olmakta ve yüzde 13’ü açıklanan modelin yüzde 27’si açıklanmaktadır. Bu artış bizlere girişimcilik yönelimi

ile yenilik performansı arasındaki ilişkinin yoğun rekabet ortamlarında pozitif ve anlamlı etkilendiğini H₅ hipotezini desteklediğini sayısal veriler ile göstermektedir.

Tablo 12: Girişimcilik Yönelimi ile Yenilik Performansı Arasındaki Yoğun Rekabet Ortamlarının Düzenleyici Etkisi Regresyon Analizi

Düzenleyici Değişken	Bağımsız Değişkenler	Bağımlı Değişkenler	Std. β	Düzeltilmiş R ²	Sig.	F Değeri
Düşük Yoğun Rekabet Ort.	Girişimcilik Yönelimi	Yenilik Performansı	,370*	,131	,000	21,723
Yüksek Yoğun Rekabet Ort.	Girişimcilik Yönelimi	Yenilik Performansı	,521*	,270	,000	214,052

Öğrenme yeteneği ve yenilik performansı arasındaki ilişkinin rekabetin yoğunluğu dikkate alındığında H₆: Öğrenme yeteneği ile yenilik performansı arasındaki ilişkinin yoğun rekabet ortamlarında pozitif ve anlamlı yönde etkisi vardır hipotezi ile desteklenmektedir. Tablo 13’de yapılan öğrenme yeteneği ile yenilik performansı regresyon analiz sonuçları rekabetin yoğunluğunun düşük ve yüksek olduğu sonuçları içermektedir. Pazarda rekabetin az olduğu dönemlerde analizimizde çıkan β değeri ,401’dir. Öğrenme yeteneği ile yenilik performansı arasındaki ilişkiye rekabet ortamlarının düzenleyici etkisi yüksek oranda dahil edildiğinde yani yoğun rekabet ortamlarında β değeri ,523 çıkmıştır. Yüzde 16’sı açıklanan modelin yüzde 27’si yeni analiz olan rekabetin yüksek olduğu ortamlarda açıklanmaktadır. Bu artış bizlere öğrenme yeteneği ile yenilik performansı arasındaki ilişkinin yoğun rekabet ortamlarında pozitif ve anlamlı etkilendiğini H₆ hipotezini desteklediğini sayısal veriler ile göstermektedir.

Tablo 13: Öğrenme Yeteneği ile Yenilik Performansı Arasındaki Yoğun Rekabet Ortamlarının Düzenleyici Etkisi Regresyon Analizi

Düzenleyici Değişken	Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	Std.β	Düzeltilmiş R ²	Sig.	F Değeri
Düşük Yoğun Rekabet Ort.	Öğrenme Yeteneği	Yenilik Performansı	,401*	,155	,000	26,467
Yüksek Yoğun Rekabet Ort.	Öğrenme Yeteneği	Yenilik Performansı	,523*	,272	,000	215,979

Genel bir analiz değerlendirmesi yapmak gerekirse öğrenme yeteneğinin girişimcilik yönelimi boyutlarından yenilikçilik ile ilişkisi diğerlerine göre yüksek çıkmıştır. Girişimcilik yöneliminin yenilik performansı ile ilişkisinin yüksek değerde olduğu boyutları proaktiflik ve yenilikçiliktir. Öğrenme yeteneği ve girişimcilik yöneliminin birlikte yenilik performansı üzerinde etkisi için yapılan regresyon analizinde ise öğrenme yeteneği ile proaktiflik ve yenilikçilik boyutlarının yenilik performansı üzerine ilişkileri yüksek olduğu sonucuna varılmıştır.

Tablo 14: Araştırma Hipotezlerinin Kabul/Ret Durumu

Hipotezler	Kabul/Ret	Düzenleyici Değişkenden Dolayı Kabul/Ret
H _{1a} : Proaktiflik boyutunun öğrenme yeteneği üzerinde pozitif yönde etkiler.	Kabul	
H _{1b} : Rekabetçi agresiflik boyutunun öğrenme yeteneği üzerinde pozitif yönde etkiler.	Kabul	
H _{1c} :Yenilikçilik boyutunun öğrenme yeteneği üzerinde pozitif yönde etkiler.	Kabul	
H _{1d} : Risk eğilimi boyutunun öğrenme yeteneği üzerinde pozitif yönde etkiler.	Ret	
H ₂ : Öğrenme Yeteneğinin Yenilik Performansı üzerinde pozitif yönde etkiler.	Kabul	
H _{3a} : Proaktiflik boyutu yenilik performansını pozitif yönde etkiler.	Kabul	

H _{3b} : Rekabetçi agresiflik boyutu yenilik performansını pozitif yönde etkiler.	Ret	
H _{3c} : Yenilikçilik boyutu yenilik performansını pozitif yönde etkiler.	Kabul	
H _{3d} : Risk eğilimi boyutu yenilik performansını pozitif yönde etkiler.	Kabul	
H _{4a} : Öğrenme yeteneği ve girişimcilik yöneliminin proaktiflik boyutunun yenilik performansı üzerinde pozitif yönde etkisi vardır.	Kabul	
H _{4b} : Öğrenme yeteneği ve girişimcilik yöneliminin rekabetçi agresiflik boyutunun yenilik performansı üzerinde pozitif yönde etkisi vardır.	Ret	
H _{4c} : Öğrenme yeteneği ve girişimcilik yöneliminin yenilikçilik boyutunun yenilik performansı üzerinde pozitif yönde etkisi vardır.	Kabul	
H _{4d} : Öğrenme yeteneği ve girişimcilik yöneliminin risk eğilimi boyutunun yenilik performansı üzerinde pozitif yönde etkisi vardır.	Kabul	
H ₅ : Girişimcilik yönelimi ile yenilik performansı arasındaki ilişkinin yoğun rekabet ortamlarında pozitif ve anlamlı yönde etkisi vardır.	Kabul	Kabul
H ₆ : Öğrenme yeteneği ile yenilik performansı arasındaki ilişkinin yoğun rekabet ortamlarında pozitif ve anlamlı yönde etkisi vardır	Kabul	Kabul

7. SONUÇ VE ÖNERİLER

Marmara bölgesinde yer alan imalat sektöründe faaliyet gösteren 287 işletmeden 716 çalışan ile yapılan anketler ve literatür taraması ile yenilik performansı ilişkileri araştırılmıştır. Yapılan çalışma sonucunda öğrenme yeteneği ve girişimcilik yöneliminin bir araya gelerek yoğun rekabet ortamlarında yenilik performansını arttırdığı sonucuna ulaşılmıştır. Analiz sonuçları ile gösterilen bulgular literatür tarafından da desteklenmektedir.

Faktör analizi 716 anket üzerinde yürütülmüş ve sorular 7 faktöre dağılmıştır. Faktörlerin cronbach alfa değerleri genel olarak 0,80'in üzerinde olması literatürden yararlanarak hazırlanan bu ölçeklerin yüksek oranda güvenilir olduğuna işaret etmektedir. Güvenilirlik analizinden sonra değişkenler arası ilişki için korelasyon analizi gerçekleştirilmiştir. Değişkenler arası ilişkiler genel olarak $p < 0,01$ düzeyinde anlamlı çıkmıştır. Regresyon analiz sonuçlarına göre ise hipotezler incelenmiştir.

Hipotez sonuçlarına göre; girişimcilik yöneliminin proaktiflik, rekabetçi agresiflik, yenilikçilik boyutları öğrenme yeteneğine pozitif yönde katkıda bulunurken, risk eğilimi boyutunun öğrenme yeteneği üzerine anlamlı ve pozitif bir etkide bulunmadığı söylenebilir. İkinci hipotez ise öğrenme yeteneğinin yenilik performansı üzerine pozitif yönde etkisi olduğu analiz sonuçları ile de görülmüştür. Üçüncü hipotezimizde ise girişimcilik yönelimi boyutlarının proaktiflik, yenilikçilik, risk eğilimi boyutları yenilik performansına pozitif yönde katkıda bulunurken, rekabetçi agresiflik boyutu ile yenilik performansı arasında anlamlı ve pozitif yönde bir etki bulunmadığı söylenebilir. Dördüncü hipotez iki bağımsız değişkenin birlikte bağımlı değişken üzerinde etkisini incelemek üzere olup, girişimcilik yöneliminin yenilikçilik, proaktiflik ve risk eğilimi boyutları ile öğrenme yeteneği değişkenleri birlikte ele alınarak yenilik performansına pozitif yönde katkıda bulunurken, girişimcilik yöneliminin rekabetçi agresiflik boyutu öğrenme yeteneği ile birlikte yenilik performansı üzerinde pozitif yönde bir etkide bulunmamıştır.

Hipotez sonuçlarına baktığımızda ise girişimcilik yöneliminin öğrenme yeteneği üzerinde yenilikçi, rekabetçi, proaktif bir yaklaşımı varken risk eğilimi konusunda yeterince desteklenmediği görülmektedir. Girişimcilik yöneliminin bir diğer yenilik performansı ile ilişkisinde ise proaktiflik ve yenilikçilik boyutları diğerlerine göre kuvvetle desteklenmektedir. Burada girişimciliğin gelecek ile alınan kararlarda ve ürün-hizmet yeniliğinde katkı sağladığını söylemek mümkün olabilir. Tüm değişkenlerin bir arada olduğu hipotez sonucumuz ise diğerlerinden farklı bir sonuç vermemektedir. Günümüz şartlarında işletmelerin geleneksel rekabetin dışında hareket etmediğini, daha çok elde etmek için kaybetme riski almadığını, çarpıcı rekabet koşullarını desteklemediği ile ilgili genellemeler yapılabilir.

Son olarak beşinci ve altıncı hipotezler ise değişkenlerimiz üzerinde yoğun rekabet ortamının düzenleyici rolü olup olmadığı yönündeydi. Rekabet yoğunluğunun artması ile yenilik performansına olan yönelim hem girişimcilik hem de öğrenme yeteneği açısından pozitif yönde etki göstermektedir. Rekabetin yüksek olduğu pazarlarda bu konulara daha çok önem verileceği analiz sonucu ile de söylenebilir. Örgütteki uygulamaların şekillenmesinde, alınan kararlarda, uygulanan stratejilerde odak noktası olarak rekabet değerlendirilir. Bizim çalışmamızın temel amaçlarından biri rekabet yoğunluğunun modelin üzerindeki etkisinin incelenmesidir. Modelimizde düzenleyici değişken olan ve önemli bir değişken olduğunu düşündüğümüz rekabetin yoğunluğu hem literatür hem de analiz sonuçları ile desteklenmektedir. Bu özellik çalışmamızın güçlü ve gelecek çalışmalara katkı sağlayacak yönünü oluşturmaktadır. Ayrıca imalat sektöründe faaliyet gösteren orta ve büyük ölçekli işletmelerin değerlendirilmesi yine çalışmamızı özel kılan niteliktedir.

Girişimcilik yönelimi ile başlayan öğrenme yeteneği ile örgüt süreçlerine yayılan yenilik performansını arttırmaya yönelik faaliyetler günümüzde tüm işletmeler tarafından önemli görülmektedir. Gelecekteki araştırmalarda analiz sonucu desteklenemeyen girişimcilik yöneliminin rekabetçi agresiflik ve diğerlerine nazaran daha düşük sonuç aldığımız risk eğilimi boyutları üzerine sonuçların derinleştirilmesi konunun önemi bakımından önerilmeye değer görülebilir. Ayrıca farklı örneklem alanları seçilerek bu yönde bir çalışma yapılması neticesinde elde edilen sonuçlar ile mevcut veriler kıyaslanarak incelemeler yapılabilir.

KAYNAKÇA

- Acar, Zafer, Zehir, Cemal, Özgenel, Nurhan, Özşahin, Mehtap. 2013. The effects of customer and entrepreneurial orientations on individual service performance in banking sector. **Procedia-Social and Behavioral Sciences**. c. 99. s. 6: 526-535.
- Ağca, V. K. 2007. İç Girişimcilik ve Temel Belirleyicileri: Kavramsal Bir Çerçeve. **Erciyes Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**. s.29: 83-112.
- Akgün, Ali Ekber, Keskin, Halit, Byrne, John C., Aren, Selim. 2007. Emotional and learning capability and their impact on product innovativeness and firm performance. **Technovation**. c. 27. s: 501-513.
- Akgün, Ali, Keskin, Halit, Günsel, Ayşe, Sakarya, Bülent.2010. Pazar Yönelimi, Girişimcilik Yönelimi ve İş Karmaşıklığı İle Öğrenme Yönelimi Arasındaki İlişkiler: Deneysel Bir Çalışma. **Kafkas Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**. c.1. s.1:1-22
- Akın, Adnan. 2010. İnsan Sermayesi Kaynakları açısından Girişimci Özellikleri Anadolu Girişimcileri Üzerine Bir Araştırma. **Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**. c. 26. s.1:8-22.
- Akyüz, Kadri, Gedik, Tarık, Akyüz, İlker, Yıldırım, İbrahim. 2006. Rize İlindeki Lise ve Üniversite Öğrencilerinin Girişimcilik Yeteneklerinin İncelenmesi: **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi** c.20. s.1:243-246
- Aldemir, B. 2011. **Küçük ve Orta Boy İnşaat Firmalarının Girişimcilik Yönelimi**. İstanbul: İstanbul Teknik Üniversitesi.
- Alegre, Joaquin, Chiva, Ricardo. 2013. Linking Entrepreneurial Orientation and Firm Performance: The Role of Organizational Learning Capability an Innovation Performance:**Journal of Small Business Management** c.51.s.4: 491-507.

- _____. (2008). Assessing the impact of organizational learning capability on product innovation performance: An empirical test. **Technovation**, c.28. s.6.:315-326.
- Alpkan, Lütfihan, Ergün, Ercan, Bulut, Çağrı, Yılmaz, Cengiz 2005. Şirket Girişimciliğinin Şirket Performansına Etkileri. **Doğuş Üniversitesi Dergisi** c.6. s.2:175-189.
- Alpkan, Lütfihan, Keskin, Halit, Zehir, Cemal. 2002. Girişimcilik Hisleriyle Girişimcilik Potansiyeli Arasındaki İlişki: Gebze ve Civarındaki Girişimciler Üzerine Bir Saha Araştırması.
- Alter, Steven, Ginzberg, Michael. 1978. Managing Uncertainty in MIS Implementation. **Sloan Management Review**, c.20.s.1:23.
- Altınışik, S. 2004. **Yönetim ve Organizasyon**. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Altuntaş, Gültekin, Dönmez, Dilek. 2010. Girişimcilik yönelimi ve örgütsel performans ilişkisi: Çanakkale bölgesinde faaliyet gösteren otel işletmelerinde bir araştırma. **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi** c.39.s.1:50-74.
- Andersen, Esbensen. 2011. **Joseph A. Schumpeter A Theory of Social and Economic Evolution. Denmark**. Aalborg University. Palgrave Macmillan.
- Anderson, Brian S., Covin Jeffrey G., Slevin, Dennis P. 2009. Understanding the Relationship Entrepreneurial Orientation and Strategic Learning Capability: An Empirical Investigation: **Strat. Entrepreneurship Journal**, c.3.s:218–240.
- Antonicic, Bostjan, Hishrich, Robert. 2001. Intrapreneurship: Construct refinement and cross-cultural validation: **Journal of Business Venturing**. c.16, s:495-527.
- Aragon-Correa, Alberto, Garcia-Morales, Victor, Cordon-Pozo, Eulogio. 2007. Leadership and organizational learning's role on innovation and performance: Lessons from Spain. **Industrial Marketing Management**. c.36.s: 349 – 359.
- Araujo, Calaudia, Tavares, Elaine, Raupp de Vargas, Eduardo&Eduardo.2015. Developing learning capabilities through a quality management program. **The Service Industries Journal**.c.35.s:438-498.

- Arıkan, Cemil, Ulusoy, Gündüz, Karaata, Selçuk. 2006. **Ulusal İnovasyon Girişimi: İnovasyon Çerçeve Raporu**. TÜSİAD ve Sabancı Üniversitesi.
- Arıkan, Semra, Erkan, Volkan. 2001. İç Girişimcilik. **Vergi Dünyası**. s.238 .
- Atak, Metin, Atik, İlhan. 2007. Örgütlerde Sürekli Eğitimin Önemi ve Öğrenen Örgüt Oluşturma Sürecine Etkisi: **Havacılık Ve Uzay Teknolojileri Dergisi**.c.3.s.1:63-70.
- Avcı, Nilgün, Küçükusta, Deniz. 2009. Konaklama İşletmelerinde Örgütsel Öğrenme, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Eğilimi Arasındaki İlişki. **Turizm Araştırmaları Dergisi**. c.20.s.1:33-44.
- Avcı, Umut. 2009. Öğrenme Yönelimliğinin Yenilik Performansı Üzerine Etkisi: Muğla Mermer Sektöründe Bir İnceleme. **ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi**.c.5.s.10:121-138.
- Avlonitis, George, Kouremenos, Athanassios, Tzokas, Nicos. 1994. Assessing the Innovativeness of Organizations and its Antecedents:Project Innovstrat. **European Journal of Marketing**. c.28.s.11:5-28.
- Aytaç, Ömer. 2006. Girişimcilik: Sosyo-Kültürel Bir Perspektif . **Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**.s.15:139-160.
- Baker, William, Sinkula, James. 2009. The Complementary Effects Market Orienantation and Entrepreneurial Orientation on Profitability in Small Business: **Journal of Small Business Management** c.47.s.4:443-464.
- _____,_____. 1999. The Synergistic Effect of Market Orientation and Learning Orientation on Organizational Performance. **Journal Of The Academy Of Marketing Science**,c. 27 .s. 4: 413-427.
- Baron, Reuben M., Kenny, David A. 1986. The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations:**Journal of Personality and Social Psychology**, c. 51. s .6: 1173-1182.
- Basım, Nejat, Şeşen, Harun, Meydan, Cem. 2009. Öğrenen Örgüt Algısının Örgüt İçi Girişimciliğe Etkisi: Kamuda Bir Araştırma. **Ankara Üniversitesi SBF Dergisi**. c. 64. s. 3.

- Beğendik, Behiye. 2013. Küresel Doğan İşletmelerin Uluslararasılaşma Sürecine Etki Eden Girişimcilik Yönelimi Boyutları ve Girişimci Özellikleri. Doktora Tezi. Ankara. Gazi Üniversitesi.
- Berger, B. 1991. **The culture of entrepreneurship**. San Francisco. CA:ICS yayınları.
- Bhatt, Ganesh D. 2001. Knowledge Management in Organizations: Examining the Interaction Between Technologies, Techniques, and People. **Journal of Knowledge Management**. c. 5. s: 68 - 75.
- Birkinshaw, Julian. 1997. Entrepreneurship in multinational corporations: the characteristics of subsidiary initiatives. **Strategic Management Journal**. c. 18. s.3: 207-229.
- Bozkurt, Öznur, Göral, Murat. 2013. Modern Liderlik Tarzlarının Yenilik Stratejilerine Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Çalışma. **Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**. c.13. s.4: 1-14.
- Bozkurt, Öznur .2015. Sosyal Hizmet İşletmelerinde Yenilik Yönetimi. **Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi**, s: 89-106.
- Börü, Deniz . 2006. **Girişimcilik Eğilimi: Marmara Üniversitesi İşletme Bölümü Öğrencileri Üzerine Bir Araştırma**. Marmara Üniversitesi. İstanbul: Yayın 733
- Budak, Gülay. 2000. Öğrenen Örgütlerde Stratejik Planlama ve Stratejik Örgütlenme. **Dokuz Eylül Üniversitesi İ.İ.B.F: Dergisi**. c. 15. s.1: 3-13.
- Calantone, Roger J., Cavusgil, Tamer, Zhao, Yushan. 2002. Learning orientation, firm innovation capability, and firm performance. **Industrial Marketing Management**. c.31. s: 515-524.
- Chen, Guoquan. 2005. Management Practices and Tools for Enhancing Organizational Learning Capability. **SAM Advanced Management Journal**, c.70. s.1: 4.
- Chen, Chung-Jen, Huang, Jing-Wen. 2009. Strategic human resource practices and innovation performance -The mediating role of knowledge management capacity. **Journal of Business Research**.c. 62. s: 104-114.

- Chiesa, Vittorio, Frattini, Federico, Lamberti, Lucio, Noci, Giuliano. 2009. Exploring management control in radical innovation projects. **European Journal of Innovation Management**. c.12. s.4: 416-443.
- Chiva, Ricardo Alegre, Joaquin. 2009. Organizational Learning Capability and Job Satisfaction: An Empirical Assessment in the Ceramic Tile Industry. **British Journal of Management**. c. 20. s.3: 323-340.
- Cooper, Juett R. 1998. A multidimensional approach to the adoption of innovation. **Management Decision**. c. 36. s. 8: 493-502.
- Cooper, Robert. G. 1994. New Products: The Factors that Drive Success. **International Marketing Review**. c. 11. s. 1: 60-76.
- Coşkun, Ahi. 2011. Küresel Krizin Girişimcilik Üzerine Etkisi: Piyasaya Yeni Giren Firmalar Açısından Ülke Karşılaştırması. **Sosyal Bilimler Dergisi**. s. 2: 128-134.
- Covin, Jeffrey G., Green, Kimberly M., Slevin, Dennis P. 2006. Strategic Process effects on the entrepreneurial orientation-sales growth rate relationship. **Entrepreneurship Theory and Practice**, c.30. s.1: 57-81.
- Covin, Jeffrey G., Slevin, Dennis P. 1988. The influence of Organizational Structure on the Utility of an Entrepreneurial Top Management Style. **Journal of Management Studies**. c. 25. s.3: 217-324.
- _____, _____. 1991. A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior. **Entrepreneurship Theory and Practice**. c.16. s.1: 7-24.
- Covin, Jeffrey G., Green, Kimberly M., Slevin, Dennis P. 2006. Strategic Process effects on the entrepreneurial orientation-sales growth rate relationship. **Entrepreneurship Theory and Practice**, c.30. s.1: 57-81.
- Cravens, David W., Piercy Nigel F., Low, George J. 2002. The innovation challenges of proactive cannibalisation and discontinuous technology. **European Business Review**. c.14. s.4: 257-267.
- Crosan, Mary M., Lane, Henry W., White, Roderick E. 1999. An Organizational Learning Framework: From Intuition to Institution. **Academy of Management Review**. c. 24. s.3: 522-537.

- Cumming, Brian. S. 1998. Innovation overview and future challenges. **European Journal of Innovation Management**. c. 1. s: 21-29.
- Damanpour, Fariborz, Walker, Richard M., Avellaneda, Claudia N. 2009. Combinative Effects of Innovation Types and Organizational Performance: A longitudinal Study of Service Organizations. **Journal of Management Studies** c. 46. s.4: 651-675.
- Darroch, Jenny, McNaughton, Rod. 2002. Examining the link between knowledge management practices and types of innovation. **Journal of Intellectual Capital**. c. 3. s. 3: 210-222.
- Davenport, Thomas H. 1993. **Process Innovation: Reengineering Work Through Information Technology**. United States of America: Ernst&Young.
- De Jong, Jeroen P.J., Bruins, A., Dolfsma, W., Meijaard, J. 2003. **Innovation in service firms explored: what, how and why?** Zoetermeer: Business & Policy Research.
- Dess, Gregory, Lumpkin, George, Covin, Jeffrey. 1997. Entrepreneurial strategy making and firm performance: tests of contingency and configurational models. **Strategic management journal**. c. 18. s: 677-695.
- Diederiks, Elma, Hoonhout, Henriette C.M. 2007. Radical Innovation and End-User Involvement: The Ambilight Case. **Knowledge, Technology, Policy**. c. 20. s.1: 31-38.
- Dixon, N. 1997. The hallways of learning . **Organizational Dynamic**. c.25. s.4: 23-34.
- Dosi, Giovanni. 1988. Sources, Procedures and Microeconomic Effects of Innovation. **Journal of Economic Literature** , s: 1120-1171.
- Eggert, Andreas, Thiesbrummel, Christoph, Deutscher, Christian. 2015. Heading for new shores: Do service and hybrid innovations outperform product innovations in industrial companies? **Industrial Marketing Management**. c. 45. s. 173-183.
- Ellinger, Andrea D., Ellinger, Alexander E., Yang, Baiyin, Howton, Shelly W. 2002. The Relationship Between the Learning Organization Concept and Firms'

- Financial Performance: An Empirical Assessment. **Human Resource Development Quarterly**. c . 13. s. 1: 5-21.
- Er, Pehlivan Hazal. 2013. Girişimcilik ve Yenilikçilik Kavramlarının İktisadi Düşüncedeki Yeri: Joseph A. Schumpeter. **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**. c. 29. s: 76-85.
- Eraslan, Hakkı, Bulu, Melih, Bakan, İsmail. 2009. Kümelenmeler ve İnovasyona Etkisi: Türk Turizm Sektöründe Uygulamalar. **Türk Turizm Sektöründe Uygulamalar, Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi**. c. 5. s. 1: 15-29 .
- Eren, Erol. 2001. **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi** . İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- _____. 2013. **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**. İstanbul: Beta Yayınları 9. Baskı.
- Eren, Selim Said, Gül, Hasan, Tokgöz, Emrah. 2013 . Küçük ve Orta Boy İşletmelerde Örgütsel Öğrenme ve Yenilik Performansı İlişkisinin Genel Performansa Etkileri. **Journal of Yasar University**. c. 29. s.8: 4872 - 4895.
- Eren, M.Şule, Yücel, Rahmi, Eren, S.Selim. 2010. Firma Performansına Etkileri Kapmasında Çevresel Olumsuzluk Pazar Dinamizmi Müşteri Odaklılık ve Yenilikçilik Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi. **Journal of Yasar University** c.18. s.5: 3102-3116.
- Karadeniz Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Fiş, Çetindamar. 2007. Girişimcilik Oryantasyonu, Kurum İçi Girişimcilik ve Bağlı Ölçeklerin Türkçe'de Geçerlemesi. **Yönetim Organizasyon Kongresi**, Mayıs, Sakarya.Üniversitesi. s. 126.
- Fosfuri, Andrea, Tribo, Josep A. 2008. Exploring the antecedents of potential absorptive capacity and its impact on innovation performance. **The International Journal of Management Science** c. 36. s. 173-187.
- Garcia-Morales, Victor J., Llorens-Montes, Francisco J., Verdu-Jover, Antonio J. 2006. Antecedents and consequences of organizational innovation and organizational learning in entrepreneurship. **Industrial Management & Data Systems**. c .106. s.1: 21-42.

- Garvin, David. 1993. Manufacturing Strategic Planning . **California Management Review**. c. 35. s. 4: 85-106.
- Goh, Swee C., Elliott, Catherine, Quon, Tony K. 2012. The relationship between learning capability and organizational performance. **The Learning Organization**. c. 19. s. 2: 92-108.
- Gregersen, Birgitte, Johnson, Björn. 2010 . Learning Economies, Innovation Systems and European Integration. **Regional Studies**. c.31. s.5: 479-490.
- Gunday, Gürhan, Ulusoy, Gündüz, Kılıç, Kemal, Alpkan, Lütfihak. 2011. Effects of innovation types on firm performance. **International Journal of Production Economics**. c. 133, s.2 : 662-676.
- Gülen, Havvanur. 2011. Hastanelerde Öğrenme Yönelimin Çalışan Motivasyonu ve Örgütsel Performansa Etkisi. Yüksek Lisans Tezi. Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Güler, Burcu Kümbül. 2011 . Yoksullukla Mücadelede Sosyal Girişimcilik: ASHOKA üyelerinden sosyal yenilikçi Örnek Uygulamalar. **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**. c. 13. s. 3: 79-111.
- Güleş, Hasan Kürşat, Çağlıyan, Vural. 2010. Tedarik Zinciri Yönetimi Bağlamında Ürün Yeniliğine Tedarikçi Katılımı. **Niğde Üniversitesi İİBF Dergisi**. c.3. s.1: 30-40.
- Günay, G. (2001). İş Dünyasında Bilgi Yönetimi: Kuruluşlar Ellerindeki Bilgiyi Nasıl Yönetirler. T. H.. içinde Davenport-Laurence Prusak: Rota Yayın.
- Gündoğdu, Mehmet. 2012. Re-Thinking Entrepreneurship, Intrapreneurship, and Innovation: A Multi-Concept Perspective. **Procedia-Social and Behavioral Sciences**. c. 41. s:296-303.
- Hamilton, M. 2005. The Knowledge Transformation Process: The role of Multidimensional Uncertainty in Strategy Formulation. **In Academy of Management Proceedings**. c.1. s: M1-M6.
- Hornsby, Jeffrey S., Kuratko, Donald F., Zahra, Shaker A. 2002 . Middle Managers' Perception of the Internal Environment for Corporate Entrepreneurship: Assessing a Measurement Scale. **Journal of Business Venturing**. c.17. s: 253-273.

- Huang, Richard Yu Yuan, Lien, Bella Ya-Hui, Yang, Baiyin, Wu, Chi, Kuo, Yu-Ming. 2011. Impact of TQM and organizational learning on innovation performance in the high-tech industry. **International Business Review**. c. 20. s: 213-225.
- Huang, Shihping Kevin, Wang, Yu-Lin. 2011. Entrepreneurial orientation, learning orientation, and innovation in small and medium enterprises. **Procedia Social and Behavioral Sciences**. c. 24. s: 563–570.
- Hughes, Mthew, Morgan, Robart E. 2007. Deconstructing the relationship between entrepreneurial orientation and business performance at the embryonic stage of firm growth. **Industrial Marketing Management**. c. 36. s: 651–661.
- Huovinen, Jari, Koironen, Matti. 2011. Achievement Motivation Among Habitual Entrepreneurs in Urban and Rural Areas. **Liikeloudellinen Aikakauskiria**. c.3. s. 11: 316-325.
- İmamoğlu, İlyas Kays. 2012. Örgütsel Öğrenme Yeteneğinin Yenilik ve Firma Performansı Üzerine Etkisi. Yüksek Lisans Tezi, Gebze Yüksek Teknolojileri Enstitüsü .
- Ireland, R. Duane, Hitt, Michael A. 2003. A Model of Strategic Entrepreneurship: The Construct and its Dimensions. **Journal of Management**. c. 29. s. 6: 963–989.
- İrmiş, Ayşe, Özdemir, Lütfiye. 2011. Girişimcilik ve Yenilik İlişkisi. **Yönetim Bilimleri Dergisi**. c. 9. s.1: 139-160.
- Iyer, Gopalkrishnan, LaPlaca, Peter J., Sharma, Arch. 2006. Innovation and new product introductions in emerging markets: Strategic recommendations for the Indian market. **Industrial Marketing Management**. c. 35. s: 373-382.
- Jerez-Gomez, Pilar, Cespedes-Lorente, Jose, Valle-Cabrera, Raman. 2005. Organizational learning capability: a proposal of measurement. **Journal of Business Research**. c. 58. s: 715– 725.
- Jha, Ashish, Bose, Indranil, Ngai, Eric W.T. 2016. Platform based innovation: The case of Bosch India. **Int. J. Production Economics**. c. 171. s: 250-265.

- Johne, Axel, Davies, Robert. 2000. Innovation in medium-sized insurance companies: how marketing adds value. **International Journal of Bank Marketing**. c. 18. s.1: 6-14.
- Karaman, Abdullah, Haşiloğlu, Selçuk Burak. 2006 . Bilgi Kavramı ve Bilgiye Dayalı Organizasyonlarda Bilgi Sistemleri. **Sosyal Bilimler Meslek Yüksek Okulu Dergisi**. c. 9. s. 1-2: 81-94
- Kaya, Hülya, Akçin, Emre. 2002. Öğrenme Biçimleri/ Stilleri ve Hemşirelik Eğitimi. **Cumhuriyet Üniversitesi Hemşirelik Yüksek Okulu Dergisi**. c.6. s. 2: 31-36.
- Keh, Hean Tat, Nguyen, Thi Tuyet Mai, Hwei Ping. 2007. The effects of entrepreneurial orientation and marketing information on the performance of SMEs. **Journal of Business Venturing**. c. 22. s: 592–611.
- Kevin Huang, Shihping, Wang, Yu-Lin. 2011. Entrepreneurial orientation, learning orientation, and innovation in small and medium enterprises. **Procedia-Social and Behavioral Sciences**. c. 24. s: 563-570.
- Kılıç, Mustafa, Bilginoğlu, Barış. 2012. İhracatçı Türk Firmalarında Personel Sağlama ve Seçme Yöntemleri ve İnovasyon Performansı İlişkisi: Orta Anadolu İhracatçı Birlikleri Örneği. **Sosyoekonomi**. c.13. s.13: 216-241.
- Knight, Gary A. 1997. Cross-cultural reliability and validity of a scale to measure firm. **Journal of Business Venturing**. c.12. s: 213-225.
- Koçoğlu, İpek, İmamoğlu, Salih Zeki, İnce, Hüseyin. tarih 2012. Teknolojik Öğrenmenin Dinamik Yetenekler Teorisi Çerçevesinde Değerlendirilmesi: Yenilik ve Firma Performansı Üzerindeki Etkisi. **Yöneylem Araştırması ve Endüstri Mühendisliği Ulusal Kongresi**. s.32: 1-32.
- Laursen, Keld, Salter, Amman. 2006. Open for Innovation: The role of Openness in Explaining Innovation Performance Among U.K. Manufacturing Firms. **Strategic Management Journal**. c. 27. s.2: 131-150.
- Lee, Sang M., Peterson, Suzanne J. 2000. Culture, Entrepreneurial Orientation, and Global Competitiveness. **Journal of World Business**. c. 35. s.4: 401-416.
- Lengnick-Hall, Cynthia A., Lengnick-Hall, Mark L., Abdinnour-Helm, Sue. 2004. The role of social and intellectual capital in achieving competitive advantage

- through enterprise resource planning (ERP) systems. **Journal of Engineering and Technology Management**. c. 21. s.4: 307–330.
- Leskiewicz, Izabela, Sandvik, Kare. 2003. The impact of market orientation on product innovativeness and business performance. **International Journal of Research in Marketing**. c. 20. s. 4: 355-376.
- Li, Yuan, Liu, Yi, Zhao, Yongbin. 2006. The role of market and entrepreneurship orientation and internal control in the new product development activities of Chinese firms. **Industrial Marketing Management**. c. 35. s: 336-347.
- Liu, Sandra S., Luo, Xueming, Shi, Yi-Zheng. 2002. Integrating customer orientation, corporate entrepreneurship, and learning orientation in organizations-in-transition: an empirical study. **International Journal of Research in Marketing**. c.19. s: 367 – 382.
- Lumpkin, G. Thomas, Dess, Gregory G. 2001. Linking two dimensions of entrepreneurial orientation to firm performance: the moderating role of environment and industry life cycle . **Journal of Business Venturing**. c. 16. s. 5: 429-451.
- Ma'atoofi, Ali Reza, Tajeddini, Kayhan. 2010. The Effect of Entrepreneurship Orientation on Learning Orientation and Innovation: A Study of Small-Sized Business Firms in Iran. **International Journal of Trade, Economics and Finance**. c.1. s. 3: 254-260.
- Man, Thomas, Lau, Theresa, Chan, K.F. 2002. The competitiveness of small and medium enterprises A conceptualization with focus on entrepreneurial competencies. **Journal of Business Venturing**. c. 17. s: 123 – 142.
- Manu, Franklyn A., Sriram, Ven. 1996. Innovation, Marketing Strategy, Environment, and Performance. **Journal of Business Research**. c. 35. s: 79-91.
- Marangoz, Mehmet. 2012. **Girişimcilik**. İstanbul: Beta.
- Meyers, Patricia W., Sivakumar, K., Nakata, Cherly. 1999. Implementation of Industrial Process Innovations: Factors, Effects, and Marketing Implications. **Journal of Product Innovation Management**. c.16. s.3: 295-311.

- Mintzberg, Henry. 1973. Strategy-Making in three Modes. **California Management Review**. c.16. s.2: 44-53.
- Montes, Francisco, Moreno, Antonia, Fernandez, Luis. 2004. Assessing the organizational climate and contractual relationship for perceptions of support for innovation. **International Journal of Manpower**. c.25. s: 167-180.
- Morgan, Robert E., Katsikeas, Constantines, Appiah-Adu, Kwaku. 1998. Market Orientation and Organizational Learning Capabilities. **Journal of Marketing Management**. c.14. s. 4: 353-381.
- Morgan, Robert E. 2004. Market-Based Organisational Learning-Theoretical reflections and Conceptual Insights . **Journal of Marketing Management**. c.20. s. 1/2: 67-103.
- Mueller, Staphen L., Thomas, Anisya. 2000. Entrepreneurial Potential: A Nine Country Study of Locus of Control And Innovativeness. **Journal of Business Venturing**. c. 16. s: 51-75.
- Muzaffar, H. 2011. **Dinamik Çevrede Girişimci Odaklılık, Dinamik Kabiliyetler ve İşletme Performansı Aarasındaki İlişki**. Ankara: Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Naidoo, Vikash. 2010. Firm survival through a crisis: The influence of market orientation, marketing innovation and business strategy. **Industrial Marketing Management**. c. 39. s: 1311-1320.
- Naman, John L., Slevin, Dennis P. 1993. Entrepreneurship and concept of fit:a model and empirical tests. **Strategic Management Journal**. c.14. s: 137-153.
- Nanoka, Ikujiro. 1994. A dynamic theory of organizational knowledge creation. **Entreprise Science**. c.5. s.1: 14-37.
- Nasution, Hanny N., Mavondo, Felix T., Matanda, Margaret Jekanyika, Ndubisi, Nelson. 2011. Entrepreneurship: Its relationship with market orientation and learning orientation and as antecedents to innovation and customer value. **Industrial Marketing Management**. c. 40. s: 336-345.
- Nijssen, Edwin J., Hillbrand, Bas, Vermeulen, Patrick A.M., Kemp, Ron G.M. 2006. Exploring product and service innovation similarities and differences. **International Journal of Research in Marketing**. c. 23. s.3: 241-251.

- Nwankpa, J. R. 2014. Understanding the link between organizational learning capability and ERP system usage: An empirical examination. **Computers in Human Behavior**. s.33: 224-234.
- Odabaş, Hüseyin. 2005. **Bilgi Yönetim Sistemi, Bilgi Çağı, Bilgi Yönetimi ve Bilgi Sistemleri**. Konya: Çizgi Kitabevi.
- Oğuz, Fuat. 2005. Bilgi, Regülasyon ve Rekabet: Bir Piyasa Süreci Yaklaşımı. **Doğuş Üniversitesi Dergisi**. c. 6. s.2: 253-267.
- Oğuztürk, Bekir Sami. 2003. Yenilik Kavramı ve Teorik Temelleri. **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi**. c.8. s.2: 253-273.
- Oke, Adegoke, Burke, Gerard, Myers, Andrew. 2007. Innovation types and performance in growing UK SMEs. **International Journal Operations & Production Management**. c. 27. s.7: 735-753.
- Kılavuz, Oslo. 2005. **Yenilik Verilerinin Toplanması ve Yorumlanması İçin İlkeler**.3.bs. Ankara: Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü Avrupa Birliği İstatistik Ofisi.
- Öneren, Mehtap. 2008. İşletmelerde Öğrenen Örgütler Yaklaşımı. **ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi**. c.4. s. 7: 163-178.
- Örücü, Edip, Kılıç, Recep, Savaş, Abdullah. 2011. KOBİ’erde İnovasyon Stratejileri ve İnovasyon Yapmayı Etkileyen Faktörler: Bir Uygulama. **Doğuş Üniversitesi Dergisi**. c.12. s.1: 58-73.
- Özdemir, Aytül Ayşe . 2014. Kültür, benlik saygısı ve girişimcilik eğilimi: Amerikan ve Türk Üniversite öğrencilerinde karşılaştırmalı bir çalışma. **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi**. c. 43. s.2: 351-367.
- Özdevecioğlu, Mahmut, Cingöz, Ayşe. 2009. Sosyal Girişimcilik ve Sosyal Girişimler: Teorik Çevre. **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**. c.32. s: 89-90.
- Özgün, Mahmut. 2009. Bir Rekabet Stratejisi Olarak Yenilik. **Çevre Dergisi**. s.52: 152-158.

- Özkan, Şule, Gündoğdu, Fatma, Emsen, Selçuk, Aksu, Hayati, Başar, Sinan. 2003. **KOBİ'lerde Girişimcilik- Yenilikçilik.** Erzurum: Atatürk Üniversitesi Yayınları .
- Özşahin, Mehtap, Ciğerim, Ersen, Gök, Mehmet Şahin. 2005. Rekabet Edilebilirlik ve Firma Performansı İlişkisi Üzerine Bir Saha Araştırması. **Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi.** c.7. s.1: 143-155.
- Özşahin, Mehtap, Zehir, Cemal. 2011. Yüksek performanslı işletmelerde liderlik, girişim odaklılık ve örgütseş performans ilişkisi. *Yönetim Bilimleri Dergisi.* c.9. s:2: 47-72.
- Öztürk, Emrah, Mesci, Muammer, Kılınç, İzzet. 2013. Yenilik Faaliyetlerinin İşletme Performansına Etkisi: Yat Limanları Üzerine Bir Değerlendirme. **Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi.** c. 8. s.2: 98-118.
- Pınar, İbrahim Arıkan, Canan. 2015. Örgütsel Öğrenme Yeteneği ile Örgütsel Yenilik Arasındaki İlişki: Tekstil Sektöründe Bir Araştırma. **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi.** c.44. s.2: 65-76.
- Polat, Dilek Dönmez. 2011. Girişimcilik Motivasyonu ve İşletme Yenilikçiliği Arasındaki İlişkinin Araştırılmasına Yönelik Turizm İşletmelerinde Bir Araştırma. **Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi.** c. 6. s.2: 228-254.
- Prajogo, Daniel, Sohal, Amrik S. 2006. The integration of TQM and technology/R&D management in determining quality and innovation performance. **The International of Management Science.** c.34. s.3: 296-312.
- Prieto, Isabel M., Revilla, Elena. 2006 . Learning capability and business performance: a non-financial and financial assessment. **The Learning Organization.** c. 13. s.2: 166-185.
- Reyhanoğlu, Metin, Akın, Özden. 2012. Ticari Girişimciler Ne Kadar Sosyal Girişimcidir? **Yönetim.** c. 23. s.7.
- Sapienza, Harry, De Clerq, Dirk, Sandberg, William R. 2005. Antecedents of international and domestic learning effort. **Journal of Business Venturing.** c. 20. s: 437 – 457.

- Sciascia, Salvatare, Naldi, Lucia, Hunter, Erik. 2006. Market orientation as determinant of entrepreneurship: An empirical investigation on SMEs. **Entrepreneurship Management**. c. 2. s: 21-38.
- Seyrek, İbrahim H., Akgün, Ali E., Özer, Gökhan. 2007. Süreç Yeniliği Yapan Takımların Öğrenmesine Etki Eden Faktörler ve Yenilik Çalışmasının Başarısına Etkileri. **Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**. c.6. s.1: 17-31.
- Shan, Perg, Song, Michael, Ju, Xiaofeng. 2016. Entrepreneurial orientation and performance: Is innovation speed a missing link. **Journal of Business Research**. c.69. s: 683-690.
- Simsek, Zeki, Heavey, Ciaran, Veiga, Hohn F. 2010. The Impact of Ceo Core Self Evaluation on the Firm's Entrepreneurial Orientation. **Strategic Management Journal**. c.31. s: 110-119.
- Soylu, Ali, Öztürk Gül, Meltem. 2010. Yönetim İnovasyonu. **Sosyo Ekonomi**. s.1. 114-130.
- Sternitzke, Christian. 2010. Knowledge sources, patent protection, and commercialization of pharmaceutical innovations. **Research Policy**. c.39. s: 810-821.
- Subramanian, Ashok, Nilakanta, Sree. 1996. Organizational Innovativeness: Exploring the Relationship Between Organizational Determinants of Innovation, Types of Innovations, and Measures of Organizational Performance . **Organizational Innovativeness**. c.24. s.6: 631-647.
- Sundbo, Jon. 2003. Innovation and Strategic Reflexivity: An Evolutionary Approach Applied to Services. L. V. Shavinina içinde, **The International Handbook on Innovation**. Elsevier Science. s: 97-114.
- Şağbanşua, Lütfü. 2006. Strateji, Rekabet ve Rekabet Gücü İlişkileri. **Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi**. s.9: 1-14.
- Tayauova, G. 2011. The Impact of International Entrepreneurial Orientation on Strategic Adaption. **Procedia Social and Behavioral Sciences**. s. 24: 571-578.

- Teece, David, Pisano, Gary. 1994. The dynamic capabilities of enterprises: an introduction. **Industrial and Corporate Change**. c.3. s.3: 537-556.
- Tekin, Mahmut, Çiçek, Ercan. 2005. İşletmelerde Rekabet Üstünlüğü Sağlamada Farklı Bir Yaklaşım: Değer Temelli Pazarlama. **V. Ulusal Üretim Araştırmaları Sempozyumu 25-27 Kasım** . İstanbul.
- Terziovski, Mile, Morgan, John P. 2006. Management practices and strategies to accelerate the innovation cycle in the biotechnology industry. **Technovation**. c. 26. s: 545-552.
- Therin, François. 2002. Organizational Learning and Innovation in High-Tech Small Firms. **36th Hawaii International Conference on System Sciences**. IEEE.
- Toraman, Cengiz, Abdioğlu, Hasan, İşgüden, Burcu. 2009. İşletmelerde İnovasyon Sürecinde Entellektüel Sermaye ve Yönetim Muhasebesi Kapsamında Değerlendirilmesi. **Afyon Kocatepe Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi**. s: 91-120.
- Torugsa, Nuttaneeya, O'Donohue, Wayne. 2015. Progress in inovation and knowledge management research: From incremental to transformative innovation. **Journal of Business Research** 5.
- Tracey, Michael, Vonderembse, Mark A, Jeen-Su, Lim. 1999. Manufacturing technology and strategy formulation: keys to enhancing competitiveness and improving performance. **Journal of Operations Management**. c.17. s: 411–428.
- TÜSİAD. 2003. **TÜSİAD Basın Bülteni**. İstanbul: TS/BAS/03-018.
- Uzuntarla, Yasin, Cihangiroğlu, Necmettin, Teke, Abdulkadir, Uğrak, Uğur. 2015. Örgütsel Öğrenme Yeteneği: Bir Üniversite Hastanesi Örneği. **Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**. s: 189-208.
- Venkatraman, N. 1989. Strategic Orientation of Business Enterprises: The Construct, Dimensionality, and Measurement. **Management Science**. c. 35. s. 8: 942-965.
- Wagner, Ernesta R., Hansen, Eric N. 2005. İnnovation in large versus small companies: insights from the US wood products industry. **Management Decision**. c. 43. s.6: 837-850.

- Wales, William J., Patel, Pankaj C., Lumpkin, G.T. 2013. Entrepreneurial Orientation, and Firm Performance Variance. **Journal of Management Studies**. c.50. s.6: 1042-1068.
- Wattanasupachoke, Teerayout. 2012. Design Thinking, Innovativeness and Performance: An Empirical Examination. **International Journal of Management and Innovation**. c. 4. s.1:1.
- Weerawardena, Jay, O'Cass, Aron. 2004. Exploring the characteristics of the market-driven firms and antecedents to sustained competitive advantage. **Industrial Marketing Management**. c.33. s: 419 – 428.
- Xu, Jin, Chen, Zhangshu, Xie Liu, Jing Jiang, Zheng, Gong, Wang, Yang. 2007. Total Innovation Management: a novel paradigm of innovation management in the 21st century. **The Journal Technology Transfer**. c. 32. s.1-2: 9-25.
- Yamin, Sha hid, Mavondo, Felix, Gunasekaran, A., Sarros, James. 1997. A study of competitive strategy, organisational innovation and organisational performance among Australian manufacturing companies. **International Journal of Production Economics**. c. 52. s: 161-172.
- Yavuz, Çağla. 2010. İşletmelerde İnovasyon-Performans İlişkisinin İncelenmesine Dönük Bir Çalışma. **Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi**. c.5. s.2: 144-173.
- Yıldırım, R. 1998. **Öğrenmeyi öğrenmek** .3. bs. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Yılmaz, Hüseyin, Görmüş, Alparslan. 2012. Stratejik Girişimciliğin, Algılanan Örgütsel Destek ve Örgütsel Öğrenme Üzerine Etkilerinin Araştırılması: Tekstil Sektöründe Ampirik Bir Çalışma. **Journal of Yasar University**. c.26. s.7: 4483-4504.
- Yılmaz, Malik. 2011. Bilgi Yönetimi ve Örgütsel Öğrenme İlişkisi: Kavramsal Bir Yaklaşım. **Atatürk Üniversitesi Türkiyat Araştırmaları Enstitüsü Dergisi**. s.46: 313-332.
- Yiyit, Tuba, Çorbacıoğlu. Sıtkı. 2014. Devlet Üniversitelerinde Stratejik Planlama ve Örgütsel Öğrenme İlişkisi Üzerine Bir Araştırma. **Yönetim Bilimleri Dergisi**. c.12. s.24: 171-204.
- Yorgancılar, Fatma Nur. 2010. Sürdürülebilir Rekabet Anlayışı Olarak Yenilik Yeteneği. **Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi**. s:380-425.

- Zahra, Shaker A., Covin, Jeffrey G. 1995. Contextual Influences on the Corporate Entrepreneurship-Performance Relationship A Longitudinal Analysis. **Journal of Business Venturing**. c.10. s: 43-58.
- Zahra, Shaker A., Garvis, Dennis M. 2000. Corporate Entrepreneurship and firm performance: the moderating effect of international environmental hostility. **Journal of Business Venturing**. c.15. s: 469-492.
- Zehir, Cemal, Can, Esin, Karaboga, Tuğba. 2015. Linking entrepreneurial orientation to firm performance: the role of differentiation strategy and innovation performance. **Procedia - Social and Behavioral Sciences**. s. 210: 358-367.
- Zerenler, Muammer, Türker, Necdet, Şahin, Esen. 2007. Küresel Teknoloji, Araştırma-Geliştirme (AR-GE) ve Yenilik İlişkisi. **Management**. c.6. s.1: 654-667.
- Zhao, Yongbin, Li, Yuan, Lee, Soo Hoon, Chen, Long Bo. 2011. Entrepreneurial Orientation, Organizational Learning and Performance:Evidence From China. **Entrepreneurship Theory and Practice**. c. 35. s.2: 293-317.
- Zhuang, Lee, Williamson, David, Carter, Mike. 1999. Innovate or liquidate – are all organisations convinced? A two-phased study into the innovation process. **Management Decision**. s.3771: 57-71.

EKLER

Ek 1. Anket Formu

Sayın Yönetici,

Bu anket formu, Yıldız Teknik Üniversitesi bünyesinde yürütülmekte olan “Yoğun rekabet ortamında Öğrenme Yeteneği ve Girişimcilik Yönelimi ve Yenilik performansları İlişkisi” isimli araştırmanın uygulama kısmı ile ilgilidir. Bu araştırma çalışması tamamen akademik bir amaca yönelik olup elde edilen sonuçlarla stratejik yönetim alanında biliminin ilerlemesine ve Türk iş dünyasının mevcut global ticaret ortamı içindeki rekabetçi yönünün gelişimine katkıda bulunmayı arzuluyoruz.

Uygulamanın kapsadığı soruları cevaplandırmak, hiç kuşkusuz değerli zamanınızın bir kısmını alacaktır. Ancak, üniversite ve iş hayatı arasındaki ilişkileri güçlendirmek ve elde edilen sonuçlardan ortaklaşa yararlanmak düşüncesi ile bize yardımcı olacağınızı kuvvetle ümit etmekteyiz. Ayrıca birbirine benzeyen ve tekrar gibi görünen sorular araştırma tekniği açısından sorulması zorunlu sorulardır. Dolayısıyla katılımcılar tarafından tüm soruların cevaplandırılması da değerlendirmenin sağlıklı olarak yapılabilmesi için büyük önem arz etmektedir.

Bu araştırma çalışması tamamen akademik bir amaca yöneliktir ve bilimsel amaçlara yönelik olarak kullanılacaktır. Gönderilecek cevaplar mutlaka gizli tutulacak ve elde edilen sonuçlar işletme adı belirtilmeksizin genel ve ortalama özellikler şeklinde araştırmamıza katılan işletmelere gönderilecektir. Peşin teşekkürlerimizi sunar işlerinizde başarılar dileriz.

Saygılarımızla

Araştırma Danışmanı :Prof.Dr. Cemal ZEHİR

Gökçe Kılıçkaya

Yıldız Teknik Üniversitesi

İşletme Hakkında Genel Bilgiler					
İşletmenin Adı :					
Faaliyet Alanı : ☐ Kamu ☐ Özel					
Faaliyet Alanının Sınırları : ☐ Bölgesel ☐ Ulusal ☐ Uluslararası / Global					
Faaliyet Gösterdiği Sektör : ☐ Gıda/İçecek/Tütün ☐ Ağaç/Kâğıt/Basım ☐ Giyim/Tekstil/Deri ☐ Mak-Teçh/MetalEşya ☐ Otomotiv ☐ İlaç/Tıbbi Chz. ☐ Mobilya ☐ Kimya/Petrol/Lastik ☐ Ana Metal ☐ Büro/Elekt.Mak.Chz. ☐ Taşa Toprağa Dayalı ☐ Diğer İmalat					
Çalışan Sayısı :					
İşletmenin Kuruluş Yılı :					
Formu Dolduran Hakkında Genel Bilgiler					
Adı ve Soyadı (zorunlu değil) :					
Çalıştığı Departman : ☐ Üretim ☐ Muhasebe ☐ Personel ☐ Satış/Pazarlama ☐ Diğer					
Unvanı / Statüsü : ☐ İşl. Sahibi/ ☐ Üst düzey yönetici ☐ Orta düzey yönetici ☐ Alt düzey yönetici ☐ Beyaz yakalı çalışan					
Yaşı : Cinsiyeti :					
Eğitim Durumu : ☐ İlköğretim ☐ Lise ☐ Yüksek Okul ☐ Üniversite ☐ Yüksek Lisans ☐ Doktora					
Toplam Çalışma Süresi : Bu İş Yerinde Çalışma Süresi :					
Aşağıdaki sorular işletmenizin sahip olduğu kaynaklara dayalı yetenekleri ile alakalıdır. İşletmenizin aşağıdaki hususlardaki yeteneklerini faaliyet gösterdiğiniz sektördeki rakiplerinize kıyasla mevcut durumunuzu dikkate alarak değerlendiriniz. Bu ölçekte; (1) Çok Kötü, (4) Ortalama ve (5) Çok İyi seçeneğini temsil etmektedir.					
					Çok kötü
					Kötü
					Ortalama
					İyi
					Çok iyi
Öğrenme Yeteneği (Learning Capabilities)					
1.Ortaya çıkan değişimler, problemler, zorluklar ile iç ve dış çevredeki fırsatları keşfetme yeteneğimiz.					
2.Keşfedilmiş değişimler, problemler, zorluklar ve fırsatlarla başa çıkabilmek için yeni fikirler yaratma yeteneğimiz.					
3.Keşfedilmiş değişimler, problemler, zorluklar ve fırsatlarla					

baş a çıkabilmek için mevcut alternatifler arasından uygun seçimler yapabilme yeteneğimiz.					
4.Keşfedilmiş değişimler, problemler, zorluklar ve fırsatlarla baş a çıkabilmek için yeni fikirler ve bilgileri uygulamaya koyabilme yeteneğimiz.	☐	☐	☐	☐	☐
5.Bir alandaki faydalı fikir, deneyim, bilgi ve uygulamaları işletme içinde ilgili diğer alanlara transfer edebilme yeteneğimiz.	☐	☐	☐	☐	☐
6.Bitmiş işler ve geçmiş deneyimlerin bilgilerinden geri dönüt olarak faydalanma yeteneğimiz.	☐	☐	☐	☐	☐
7.Dış çevreden ihtiyaç duyduğumuz bilgileri elde etme yeteneğimiz.	☐	☐	☐	☐	☐
8.Elde ettiğimiz anlamlı bilgilere katkıda bulunma yeteneğimiz	☐	☐	☐	☐	☐
9.Bilgi ve tecrübelerden tanımladığımız, elde ettiğimiz, geliştirdiğimiz bilgileri tasnif ederek muhafaza etme yeteneğimiz.	☐	☐	☐	☐	☐
İşletme olarak: Rekabetin Yoğunluğu(Competitive Intensity) Bu ölçekte; (1) Çok Kötü, (4) Ortalama ve (5) Çok İyi seçeneğini temsil etmektedir.					
10.İhracat pazarlarımızda kıyasıya bir rekabet vardır	☐	☐	☐	☐	☐
11.İhracat pazarlarımızda çok sayıda promosyon savaşları yaşanmaktadır	☐	☐	☐	☐	☐
12.Rakiplerden birisi pazara yeni bir şey sunarsa diğerleri buna kolayca uyum sağlayabilir	☐	☐	☐	☐	☐
13.Fiyat rekabeti ihracat pazarlarımıza damgasını	☐	☐	☐	☐	☐

vurmaktadır					
14.Hemen hemen her gün yeni bir rekabet dalgası ile karşı karşıyayız	☐	☐	☐	☐	☐
İşletme olarak: (Entrepreneurship Orientation: Girişimcilik Yönelimi) Bu Ölçekte: (1) Kesinlikle Katılmıyorum, (3)Kararsızım ve (5) Kesinlikle Katılıyorum seçeneğini temsil etmektedir.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Proaktiflik	1	2	3	4	5
15.Yeni ürün ve hizmetleri piyasaya ilk kez sunmada rakiplerimize nazaran daha hızlı ve etkiniz	☐	☐	☐	☐	☐
16.Ürünlerde yaptığımız değişiklikler, rakiplerimizin yaptığı değişikliklere nazaran daha radikal	☐	☐	☐	☐	☐
17.Yeni ve yenilikçi ürünler geliştirmeye çok büyük önem veririz	☐	☐	☐	☐	☐
18.Rakiplerimizin hamlelerine cevap vermek yerine genellikle ilk hamleyi biz yaparız	☐	☐	☐	☐	☐
19.Rakiplerimizi etkisiz kılmak için her türlü rekabetçi faaliyette bulunmaktan kaçınmayız	☐	☐	☐	☐	☐
Rekabetçi agresiflik					
20.Pazar payımızı artırmak için gerektiğinde karlılığımızı feda edebiliriz	☐	☐	☐	☐	☐
21.Pazar payımızı artırmak için genellikle fiyatları kıırarız	☐	☐	☐	☐	☐
22.Yüksek Pazar payı için genellikle fiyatlarımızı rakiplerimizin fiyatlarının altında tutarız	☐	☐	☐	☐	☐
23.Nakit akışı ve karlılığı azaltma pahasına da olsa pazar payını artırmaya büyük önem veririz	☐	☐	☐	☐	☐
Yenilikçilik					

24.İşletmemizde araştırma sonuçlarına dayanan teknik yenilikler çok çabuk kabul görür	☐	☐	☐	☐	☐
25.İşletmemizde ürün ve hizmet konusundaki yenilikçi fikirlere büyük oranda önem verilir	☐	☐	☐	☐	☐
26.İşletmemizde yenilik, proje yönetimlerinde kolayca kabul görür.	☐	☐	☐	☐	☐
27.İnsanlar, yeni fikirleri, yeni uygulamaları işe yaramasa dahi bundan dolayı cezalandırılmazlar	☐	☐	☐	☐	☐
28.İşletmemizde Yenilikçilik (yenilikçi fikir ve uygulamalar) cesaretlendirilir	☐	☐	☐	☐	☐
Risk eğilimi					
29.İşletmemizde yüksek getirili yüksek riskli projelere karşı güçlü bir eğilim vardır	☐	☐	☐	☐	☐
30.Faaliyetlerimiz genellikle yüksek risk içerir	☐	☐	☐	☐	☐
31.Hedeflerimize ulaşmak için koşullara bağlı olarak hiç denenmemiş faaliyetlerde bulunuruz	☐	☐	☐	☐	☐
32.Potansiyel fırsatlardan maksimum faydalanmak için kanlı mücadelelere girişmekten kaçınmayız	☐	☐	☐	☐	☐
33.İşletme olarak faaliyetleri yürütürken genellikle denenmiş, doğru yolları izleriz	☐	☐	☐	☐	☐
34.İşletmemizde yeni projeler birden bütün olarak değil, adım adım onaylanır	☐	☐	☐	☐	☐
35.İşletmemizde başlıca kararları verirken daha tutucu bir yol izlenir	☐	☐	☐	☐	☐
Sektör ortalamasını göz önünde bulundurarak firmanızı aşağıdaki faktörler açısından değerlendirdiğiniz. Yenilik performansı	Çok Düşük	Düşük	Orta	Yüksek	Çok Yüksek
36.Firmamızın teknolojik rekabetçiliği	☐	☐	☐	☐	☐
37.Firmamızın pazara yeni ürünler sunma düzeyi	☐	☐	☐	☐	☐
38.Yeni ürünlerimizde ve süreçlerimizde son teknolojik	☐	☐	☐	☐	☐

yeniliklerin kullanılma düzeyi					
39.Yeni ürün geliştirme ve diğer süreçlerimizde son teknolojik yenilikleri uygulama hızımız	☐	☐	☐	☐	☐
40.Teknolojimizde, tecrübemiz ve süreçlerimizdeki değişim düzeyi	☐	☐	☐	☐	☐
41.Birim yöneticilerimizin Arge, teknolojik liderlik ve yenilik konularına önem verme düzeyi	☐	☐	☐	☐	☐
42.İşletmemizin son 5 yılda sunduğu yeni ürün ve hizmet hattı sayısı	☐	☐	☐	☐	☐
43.İşletmemizin son 5 yılda ürün ve hizmet hatlarında yaptığı radikal değişiklik sayısı	☐	☐	☐	☐	☐

ÖZGEÇMİŞ

1991 yılında Ordu’da doğan Gökçe Kılıçkaya orta öğrenimini Hüseyin Yıldız Anadolu Lisesi’nde 2009 yılında tamamlayarak mezun oldu. Lisans eğitimine Fatih Üniversitesi Endüstri Mühendisliğinde başlayarak 2013 yılında bölüm üçüncüsü olarak tamamlamıştır.

2014 yılında Yıldız Teknik Üniversitesi İşletme Ana Bilim Dalı’nda İnovasyon Girişimcilik ve Yönetim programında yüksek lisans öğrenimine başlamıştır. Akabinde 2015’in ilk aylarında başladığı İstanbul Üniversitesi Endüstri Mühendisliği yüksek lisans eğitimine devam etmektedir.

İstanbul Gelişim Üniversitesi’nde 2016 Nisan ayından itibaren mühendislik fakültesi endüstri mühendisliği bölümünde araştırma görevlisi çalışmaya başlamış ve akademik çalışmalarına doktora eğitimi ile devam etmeyi hedeflemektedir.