

T.C.
GEBZE YÜKSEK TEKNOLOJİ ENSTİTÜSÜ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

KALİTE YÖNELİMLİ FİRMALARDA
YENİLİKÇİLİK VE ÖRGÜTSEL
ÖĞRENMENİN FİRMA PERFORMANSI
ETKİSİNDE PAZAR DALGALANMASI
VE REKABET YOĞUNLUĞUNUN ROLÜ

Aytunç ERSAN
YÜKSEK LİSANS TEZİ
İŞLETME ANABİLİM DALI

TEZ DANIŞMANI
Yrd. Doç. Dr. Hakan KİTAPÇI

GEBZE
2009



YÜKSEK LİSANS TEZİ JÜRİ ONAY SAYFASI

G.Y.T.E. Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun 15.06.2009 tarih ve ...2009/128 sayılı kararıyla oluşturulan jüri tarafından ...17.09.2009 tarihinde tez savunma sınavı yapılan ..Ayhan ERSAN'ın tez çalışması ...İşletme..... Anabilim Dalında YÜKSEK LİSANS tezi olarak kabul edilmiştir.

JÜRİ

ÜYE

(TEZ DANIŞMANI) : Yrd. Doç. Dr. Hakan KİTAPÇI

HW

ÜYE

: Yrd. Doç. Dr. Cüneyt SARIOĞLU

Cüneyt

ÜYE

: Doç. Dr. Ramazan KAYNAK

R.K.

ONAY

G.Y.T.E. Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun/...../20... tarih ve/..... sayılı kararı.

İMZA/MÜHÜR

ÖZET

TEZ BAŞLIĞI: KALİTE YÖNELİMLİ FİRMALARDA YENİLİKÇİLİK VE ÖRGÜTSEL ÖĞRENMENİN FİRMA PERFORMANSI ETKİSİNDE PAZAR DALGALANMASI VE REKABET YOĞUNLUĞUNUN ROLÜ

YAZAR ADI : Aytunç ERSAN

Bu çalışmanın amacı, kalite yönelimli Özel Sektör Kuruluşlarında, içsel fonksiyonlardan olan keşifsel ve düzeltici yenilik ile öğrenmenin, dışsal koşullardan olan pazar dalgalanması ve rekabet yoğunluğunun değişik koşullar altında firma performansına etkilerini ortaya çıkartmaktır.

Çalışmamızda, literatürde yaygın bir şekilde değinilen toplam kalite yönetimi, keşifsel ve düzeltici yenilik ve her iki yenilik arasındaki ilişki, keşifsel ve düzeltici öğrenme ve her iki öğrenme arasındaki ilişki, rekabet ve rekabet üstünlüğü ile pazar dalgalanması dikkate alınarak firma performansı değerlendirilmektedir.

Araştırmamızda örneklem olarak, Türkiye’de Marmara Bölgesinde metal sektöründe faaliyet gösteren kalite yönelimli özel sektör firmaları seçilmektedir. Araştırma, firmalara pazar türbülansı, rekabet, yenilik ve öğrenme gibi içsel ve dışsal koşullar dikkate alınarak hazırlanan anketlerin gönderilmesi sonucu verilerin elde edilmesi ile gerçekleştirilmektedir.

SUMMARY

TITLE OF THE THESIS: THE ROLE OF MARKET DYNAMISM AND COMPETITIVE INTENSITY AT THE EFFECT OF INNOVATION AND ORGANIZATIONAL LEARNING ON FIRM PERFORMANCE: AN EMPIRICAL STUDY IN QUALITY ORIENTED FIRMS

AUTHOR : Aytunç ERSAN

The purpose of this study is to explore the effects of internal functions such as exploitation and exploration innovation and exploitation and exploration learning and external functions such as market dynamism and competitive intensity in various conditions to firm performance.

In our study, considering total quality management, exploitation and exploration innovation and relationship between two innovation type, exploitation and exploration learning and relationship between two learning type, competition and competition advantage and market dynamism these were widespread mentioned, the firm performance was analyzed.

The sample of study consists of quality oriented private sector companies, operating in metal sector in Marmara Region in Turkey. Study achieves by obtaining data's with sending questionnaire that prepared considering internal and external conditions such as market dynamism, competitive intensity, innovation and learning.

TEŞEKKÜR

Tezi hazırlama sürecimde bana her zaman büyük bir sabır ile destek veren saygıdeğer Hocam Yrd. Doç. Dr. Hakan Kitapçı'ya,

Bana gösterdiği sabırdan ve samimiyetinden dolayı değerli Hocam Doç. Dr. Ramazan Kaynak'a,

Eğitim ve öğretim hayatımda bu aşamaya gelmemde büyük emek sahibi olan başta ilkokul öğretmenim Hanife Atilla olmak üzere, tüm değerli hocalarıma,

En zor anlarımda bana destek ve moral veren arkadaşlarıma, dostlarıma,

Her anımda yanımda olan, her daim başarıyı yakalamam doğrultusunda beni teşvik eden aileme,

En samimi teşekkürlerimi ve sevgilerimi sunarım.

İÇİNDEKİLER DİZİNİ

Sayfa

ÖZET	III
SUMMARY	IV
TEŞEKKÜR	V
SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ.....	IX
ŞEKİL DİZİNİ.....	X
TABLOLAR DİZİNİ.....	XI
1. GİRİŞ.....	1
2. KALİTENİN TANIMI.....	3
3. TOPLAM KALİTE TANIMI VE GELİŞİMİ.....	5
4. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ.....	7
4.1. Toplam Kalite Yönetimi Tanımı ve Gelişimi	7
4.2. TKY'nin Çok Boyutluluğu	9
4.3. TKY – Yenilik İlişkisi	13
4.3.1. TKY ve yenilik arasında pozitif bir ilişki olduğu görüşü.....	14
4.3.2. TKY ve yenilik arasında negatif bir ilişki olduğu görüşü.....	14
5. YENİLİKÇİLİK	19
5.1. Yenilikçilik Tanımı	19
5.2. Yenilikçilik ve Diğer Terim Farkları.....	20
5.3. Yenilikçilik Düzeyleri	21
5.4. Yenilikçilik Çeşitleri	23
5.4.1. Keşifsel Yenilik	24
5.4.2. Düzeltici Yenilik	25
5.4.3. Keşif ve Düzeltme Arasındaki Ayrım ve Gerilim.....	26
5.4.4. Keşif ve Düzeltmenin Dengelenmesi	26
5.4.5. Yenilikçilikte Çok Yönlülük	27

6. ÖRGÜTSEL ÖĞRENME	30
6.1. Öğrenmenin Tanımı.....	30
6.2. Öğrenme Düzeyleri	30
6.3. Öğrenme Süreci.....	32
6.3.1. Bilgi Edinme	32
6.3.1.1. Doğuştan Öğrenme	32
6.3.1.2. Deneysel Öğrenme	32
6.3.1.3. Taklit ile Öğrenme	34
6.3.1.4. Aşılama.....	34
6.3.1.5. Araştırma ve Bildirim	34
6.3.2. Bilgi Dağıtımı.....	34
6.3.3. Bilgi Yorumlaması	35
6.3.4. Organizasyonel Hafıza.....	36
6.4. Örgütsel Öğrenme Çeşitleri	37
6.4.1. Keşifsel Öğrenme	37
6.4.2. Düzeltici Öğrenme.....	37
6.4.3. Keşifsel Öğrenme ve Düzeltici Öğrenme Arasındaki Dengenin Kurulması.....	37
6.4.4. Keşifsel Öğrenme ve Düzeltici Öğrenme Arasındaki Dengenin Kurulması ile İlgili Sorunlar	39
7. REKABET YOĞUNLUĞU	41
7.1. Rekabet Kavramı	41
7.2. Rekabeti Belirleyen Unsurlar	41
7.3. İşletmenin Rekabet Düzeyindeki Güç ve Zayıflık Parametreleri	49
8. PAZAR TÜRBÜLANSI	51
9. GELİŞTİRİLEN MODEL VE HİPOTEZLER	53
10. UYGULAMA	57
10.1. Çalışmanın Amacı	57
10.2. Araştırmanın Hipotezleri	57

10.3.	Anket Formunun Hazırlanması	60
10.4.	Araştırma Verilerinin Analizi	60
10.4.1.	Veri Toplama Yöntemi ve Analizi	60
10.4.2.	Araştırmaya Katılanlarla İlgili Genel Bilgiler	61
10.4.3.	Faktör Analizi	62
10.4.4.	Güvenilirlik Analizi	67
10.4.5.	Değişkenlere Ait Ortalama, Standart Sapma ve Korelasyon Katsayıları Değerleri	68
10.4.6.	Yapısal Eşitlik Modeli ve Hipotezlerin Test Edilmesi	70
11.	KONTROL DEĞİŞKENLERİ	75
11.1.	Rekabet Yoğunluğu	75
11.1.1.	Rekabet Yoğunluğunun Düşük Algılanması	75
11.1.2.	Rekabet Yoğunluğunun Yüksek Algılanması	76
11.2.	Pazar Türbülansı	77
11.2.1.	Pazar Türbülansının Yüksek Algılanması	77
11.2.2.	Pazar Türbülansının Düşük Algılanması	78
12.	SONUÇ	79
12.1.	Bulguların Özeti	79
12.2.	Uygulayıcılara Öneriler	81
12.3.	Çalışmanın Kısıtları ve Araştırmacılara Öneriler	82
	KAYNAKLAR	83
	ÖZGEÇMİŞ	97
	EKLER	98

SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ

AMOS: Analysis of Moment Structures

SPSS : Statistical Pacakge for the Social Sciences

TK : Toplam Kalite

TKY : Toplam Kalite Yönetimi

YEM : Yapısal Eşitlik Modeli

ŞEKİL DİZİNİ

<u>Sekil</u>	<u>Sayfa</u>
4.1. Firma ve Piyasanın Üretim Yeniliği Algısı.....	15
9.1. Geliştirilen Model.....	56
10.1. Yapısal Eşitlik Modeli.....	72

TABLOLAR DİZİNİ

<u>Tablo</u>	<u>Sayfa</u>
3.1. Toplam Kalitenin Prensipleri, Uygulamaları ve Teknikleri.....	6
5.1. Organizasyonel Belirleyici Faktörler ve Yenilikçilik Arasındaki İlişki.....	22
6.1. Öğrenme Süreci.....	31
7.1. Endüstride Rekabeti Düzenleyen Güçler.....	42
10.1. Araştırmaya Katılanların Cinsiyet Dağılımları	61
10.2. Araştırmaya Katılanların Pozisyonları.....	61
10.3. Araştırmaya Katılanların Öğrenim Durumları.....	61
10.4. Faktör Analizi	64
10.5. Faktör Analizi	65
10.6. Faktör Analizi	66
10.7. Faktör Analizi	67
10.8. Güvenirlilik Analizi Sonuçları.....	67
10.9. Tüm Değişkenlere Ait Ortalama, Standart Sapma Ve Korelasyon Katsayıları.....	69
10.10. Önerilen Modelin Uyum Değerleri ve Standart Uyum Ölçütleri.....	73
10.11. Önerilen Modelin Parametre Tahminleri.....	74
11.1. Rekabet Yoğunluğu Düşük İken Önerilen Modelin Uyum Değerleri ve Standart Uyum Ölçütleri.....	75
11.2. Rekabet Yoğunluğu Düşük İken Önerilen Modelin Parametre Tahminleri.....	75
11.3. Rekabet Yoğunluğu Yüksek İken Önerilen Modelin Uyum Değerleri ve Standart Uyum Ölçütleri.....	76
11.4. Rekabet Yoğunluğu Yüksek İken Önerilen Modelin Parametre Tahminleri.....	76

11.5. Pazar Türbülansı Yüksek İken Önerilen Modelin Uyum Değerleri ve Standart Uyum Ölçütleri.....	77
11.6. Pazar Türbülansı Yüksek İken Önerilen Modelin Parametre Tahminleri.....	77
11.7. Pazar Türbülansı Düşük İken Önerilen Modelin Uyum Değerleri ve Standart Uyum Ölçütleri.....	78
11.8. Pazar Türbülansı Düşük İken Önerilen Modelin Parametre Tahminleri.....	78

1. GİRİŞ

Globalleşen dünyada rekabetin hızla ulusal boyuttan uluslar arası boyuta geçmesi ile birlikte firmalar rekabet avantajı sağlamak ve devamlılıklarını sürdürebilmek için yenilikçilik, öğrenme ve rekabet üstünlüğü kavramlarına odaklanmaktadır.

Toplam kalite yönetiminde (TKY) öncelik müşteri beklentilerinin karşılanmasıdır. Bu beklentiler kalite ilkeleriyle gerçekleştirilmektedir. Ancak yoğun bir rekabet ortamında müşteri beklentilerinin karşılanması oldukça zordur. Gerek pazarda rekabet avantajı kazanılması gerek ise müşteri beklentilerinin karşılanması açısından işletmeler örgütsel öğrenme ve yenilikçilik kavramlarına yönelmektedirler.

Yenilikçilik örgütün uzun dönemli varlığı için kaçınılmazdır. Literatürde TKY'nin yenilikliği beslediğine dair çalışmalar yapılmıştır (Prajogo and Sohail, 2001). Diğer yandan rekabetin yoğunluğu değişimi hızlandırırken firmalar mevcut olanaklarını kullanarak veya keşifler yaparak kendilerini yenileme ihtiyacı hissederler (Floyd and Lane, 2000). Keşifsel ve düzeltici kavramları organizasyonel öğrenme ve strateji araştırmaları sırasında ortaya çıkmıştır (Levinthal and March, 1993; Vera and Crossan, 2004). Farklı literatürlerde organizasyonların etkin hale gelmelerinin keşifsel ve düzeltici yenilikleri aynı anda organizasyonel departmanlarda geliştirmelerine bağlı olduğu dile getirilmiştir (Gibson and Birkinshav, 2004; He and Wong, 2004). Keşifsel yenilik yönü ile ilgilenen departman yeni bilgi, yeni ürün ve yeni hizmetleri müşterilere sunma ile meşgul olmaktadır. Düzeltici yenilik yönü ile ilgilenen departman ise mevcut bilgi, ürün ve hizmetler üzerine odaklanmaktadır. Her iki tür yenilik önemli olmak ile beraber organizasyonların oluşması için esas önemli olan keşifsel yenilik ve düzeltici yenilik ile ilgilenen departmanların uyum içinde ve koordineli çalışmasının sağlanmasıdır.

Organizasyonel öğrenme, keşifsel öğrenme ve düzeltici öğrenmeden oluşan bir bütün olarak tanımlanabilmektedir. İki çeşit öğrenme arasında mutlak bir denge gereklidir. Düzeltici öğrenmenin ihmal edildiği keşifsel öğrenme “başarısızlık

tuzağı”na düşmektedir. Aksi durumda ise “başarı tuzağı”na düşülmektedir (Levinthal and March, 1993). Bu durumda kısa vadede alınan sonuçlar başarılı görünmek ile birlikte uzun vadede başarıdan söz edilememektedir.

Her iki tip yenilik ve öğrenme değişik koşullar altında farklı performanslar sergilemektedir. Bu çalışmada özellikle çevre koşullarından Pazar dalgalanması ve rekabet yoğunluğu etkisine bakılarak firma performansı değerlendirilmektedir.

2. KALİTENİN TANIMI

Literatürde birçok kalite tanımı olmak ile birlikte bazı tipik kalite tanımları ön plana çıkmaktadır.

Kalite, müşteri memnuniyetsizliklerini önleyen ve ürün gereksinimlerinden bağımsız olarak müşteri memnuniyeti ile oluşan ürün performansdır (Juran, 1985).

Kalite, müşteriler ve kullanıcıların ürün ve hizmetlerin ihtiyaç ve gereksinimlerini geride bıraktığına inandığı bir alanı kapsamaktadır (Gitlow et al., 1989).

Doğru kalite ilgili pazara uygun kalite ile düşük maliyette öngörülebilir tekdüzelik ve güvenilirlik derecesini ifade etmektedir (Deming, 1986).

Kalite, ürün veya hizmet oluşumunda pazarlama, mühendislik, üretim ve bakım kademelerinin müşteri beklentilerine cevap vermesidir (Feigenbaum, 1986).

Kalite geliştirilebilen herhangi bir şeydir (Imai, 1986).

Kalite, sevkiyattan sonra toplumda sebep olduğu en az zarardır (Taguchi, 1986).

Kalite, bir ürünün gerekliliklere uygunluk derecesidir (Crosby, 1979).

Garvin (1984) ise kalite tanımlamalarını 5 grup altında toplamıştır.

1. Doğaüstü: mükemmellik, en yüksek standart
2. Ürün temelli: niteliğe bağlı
3. Kullanıcı temelli: müşteri isteklerine cevap veren
4. Üretim temelli: gereksinimlere uygun
5. Değer temelli: Parasal değer

Yukarıda bahsedilen tanımlamalar arasında bir ilişki olmakla birlikte tamamen aynı olmadıkları açıktır. Örneğin, bir ürün gereksinimlere cevap verirken müşteriye memnun etmeyebilir. Bir hizmet mükemmel performans verebilir ancak belirlenen standartlara uygun olmayabilir.

Bahsedilen kalite tanımlamaları tam anlamıyla kaliteyi tanımlayamamaktadır. Bunun en önemli nedeni ise müşteri gereksinimlerinin detaylı bir şekilde tanımlanamamasıdır.

3. TOPLAM KALİTE TANIMI VE GELİŞİMİ

Toplam Kalite Yönetimi'nin (TKY) gelişimine geçmeden önce Toplam Kalite'nin (TK) tanımına ve oluşumuna değinmekte fayda vardır.

TK, organizasyonel performansı geliştirmek için teknik ve davranışsal methodların bir çeşidini kapsamak amacıyla istatistiksel süreç kontrolüne yapılan dar odaklanmadan geliştirilmiş yönetim yaklaşımıdır (Dean, J.W., Bowen, D.E., 1994).

Deming'in (1986) oluşturduğu yapıya göre organizasyonun stratejik niteliği, liderliğin önemi ve organizasyonel süreçlerdeki değişimlerin azaltılması önemlidir.

Crosby'nin (1979) oluşturduğu yapı ise kalite iyileştirmeleri ile maliyetlerin azaltılmasına odaklanmaktadır.

TK, bazıları tarafından bilimsel yönetimin devamı, bazıları tarafından sistem teorisi ve diğerleri tarafından ise hala yönetim için yeni bir paradigma olarak görülmektedir.

TK, Tablo 1'de görüldüğü gibi prensipler, uygulamalar ve teknikler ile karakterize edilen yönetim yaklaşımıdır (Dean, J.W., Bowen, D.E., 1994).

Tablo 3.1. Toplam Kalitenin Prensipleri, Uygulamaları ve Teknikleri (Dean, J.W., Bowen, D.E., 1994).

Toplam Kalitenin Prensipleri, Uygulamaları ve Teknikleri			
	Müşteri odaklılık	Sürekli İyileştirme	Takım Çalışması
Prensipler	Müşteri ihtiyaçlarını gidermekte ürün ve hizmet sağlanmasının önemi Örgütsel boyutta müşteriye odaklanma gereksinimi	Sürekli müşteri memnuniyeti ancak ürün ve hizmetleri oluşturan süreçlerin devamlı geliştirilmesi ile mümkün olmaktadır.	Müşteri odaklılık ve sürekli iyileştirme en iyi şekilde örgüt içi işbirliği ve örgütün müşteriler ve tedarikçilerle olan işbirliği ile gerçekleştirilebilir
Uygulamalar	Direkt müşteri ilişkisi Müşteri ihtiyaçları ile ilgili bilgi toplanması Bilginin ürün ve hizmet tasarımı ve sevkiyatı için kullanılması	Süreç analizi Yeniden yapılandırma Sorun çözümü Planla/Yap/Kontrol et/Uygula	Süreç içinde yer alan tüm birimlere fayda sağlayan araştırmalar Çeşitli takım tiplerinin resmileşmesi Grup yeteneklerinin eğitimi
Teknikler	Müşteri anketleri ve odak gruplar Kalite fonksiyonu açılımı	İş akış şemaları Pareto analizi İstatistiksel süreç kontrolü Balık kılçığı diyagramı	Nominal grup teknikleri gibi örgütsel gelişim metodları Takım oluşturma metodları (örneğin; görev tanımlaması ve grup geri bildirimi)

Belirtilen bu üç prensip birbiriyle yakından ilişkilidir. Sürekli iyileştirme müşteri memnuniyetinin sağlanması için yapılmakta ve daha çok müşteri ihtiyaçları karşılandığında etkin olmaktadır. Bunun nedeni, süreçlerin hiyerarşik, fonksiyonel ve örgütsel sınırların ötesinde olması ve takım çalışmasının önemidir. Bu nedenle, TK sloganların ve araçların basit bir karışımı değildir. TK müşteri ihtiyaçlarının giderilmesini temel alan ve kalite uygulamaları ve teknikleri ile karşılıklı olarak desteklenmekte olan prensipler bütünüdür (Dean and Bowen, 1994).

4. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ

4.1. Toplam Kalite Yönetimi Tanımı ve Gelişimi

Toplam Kalite Yönetimi'nin (TKY) ortaya çıkması yönetim uygulamasındaki en temel gelişmelerden biridir. TKY Japon firmalarıyla rekabet edebilmek için 1980lerde Amerika Birleşik Devletleri'nde ortaya çıkmaya başlamıştır. TKY'nin rekabet avantajı olarak kabul edilmesi özellikle Batı ülkelerinde olmak üzere dünya çapında yaygındır (Dean and Bowen, 1994).

TKY'nin tanımlanması ile ilgili tek bir tanımlamanın olmaması nedeniyle TKY'nin tam olarak ne olduğunu açıklayabilmek oldukça zordur (Lau and Anderson, 1998).

İngiliz Kalite Kuruluşu'nun toplam kalite yönetimi ile ilgili geliştirmiş olduğu 16 prensip bulunmaktadır.

1. Öncelik: Toplam kalite örgütün, işletmenin veya bireylerin önceliği olmalıdır.
2. Kalite tanımı: Herhangi bir kalite tanımı müşteri ihtiyaçları, istekleri ve beklentileri ile ilgili olarak karşılıklı görüşmeyi, memnun kalmayı veya mutabık olmayı içermelidir.
3. Müşteri tanımı: Müşteri yatırımcılar, çalışanlar, pay sahipleri, tedarikçiler, kamu ve kişiler arası ilişkiler olarak tanımlanmalıdır.
4. Müşteri memnuniyeti: Herhangi bir toplam kalite örgütünün hedefi uzun dönemli müşteri memnuniyeti olmalıdır.
5. Amaç: Bir toplam kalite örgütünün açık bir şekilde belirlenmiş, tam anlamıyla anlaşılabilir ve genel kabul görmüş bir amacı olmalıdır.
6. İletişim: Bir toplam kalite örgütü kalite ile ilgili prensiplerini, inançlarını, değerlerini, görev tanımlamalarını ve politikalarını açık ve net olarak paylaşmalıdır.
7. Kültür: TKY örgütün değerlerini, inançlarını ve kültürünü şekillendirmektedir. Dolayısıyla, toplam kalite her aktiviteye, karara ve faaliyete esastır.
8. Değerler: Bütünlük, dürüstlük, güven ve açıklık kademeleri TKY'nin en önemli unsurlarıdır.

9. Karşılıklı saygı ve fayda: Toplam kalite örgütünde yer alan bütün tarafların karşılıklı saygı içerisinde olması gerekmektedir ve bu karşılıklı saygı çerçevesinde tüm ilgili taraflar karşılıklı fayda sağlamaktadır.

10. Sağlık ve güvenlik: Sağlık, güvenlik ve çevresel durumlar yatırımcıların, çalışanların, tedarikçilerin ve kamu refahının örgütün gelecekteki huzuru için önemli olduğu zamandan beri yüksek önceliğe sahiptir.

11. Sorumluluk: TKY lideri örgütün en üst kademesinden gelmekte ve birey ve takımı hedeflere ulaşma adına yönlendirmektedir.

12. Katılım ve sahiplik: Toplam kalite her bir bireyin katılımını, kendi faaliyetlerinin sorumluluklarını sağlamaktadır. Dolayısıyla işletme sahipliğini ve tüm örgütün başarısını paylaşması söz konusu olmaktadır.

13. Sürekli iyileştirme: TKY örgütün her kademesinde sürekli ve ölçülebilir iyileştirmeyi içermektedir. Sürekli süreç iyileştirmesi her zaman başarının önemli bir unsuru olma özelliğini korumaktadır.

14. Performans: TKY örgütün her alanında yüksek standartlara sahip olmak için uyumlu, tahmin edilebilir, kesin, doğru performans gereksinimi duymaktadır. Dolayısıyla, ölçme, değerlendirme ve denetleme TKY'nin genel faaliyetleridir.

15. Kaynaklar: Her toplam kalite örgütünün amacı kaynakların daha iyi kullanılması ve daha başarılı olmaktır.

16. Yatırım: TKY her zaman planlanan faaliyetlerin gerçekleştirilmesi için yeterli ve uygun yatırımlara ihtiyaç duymaktadır.

Toplam kalite yönelimli bir işletmede bu prensiplerin birlikte uygulanması oldukça zor olmakla beraber başkandan, kalite yöneticilerinden, danışmanlardan ve diğer birçok birey ve kurumdan destek alınarak TKY en başarılı şekilde uygulanabilmektedir.

4.2. TKY'nin Çok Boyutluluğu

TKY'nin çok boyutluluğu teorik bir öneri olarak bir çok araştırmacı tarafından ileri sürülmüştür (Daniel I. Prajogo, Amrik S. Sohal, 2000).

Kalite yönetiminin çok boyutluluğu şimdiye kadar kalite kontrol, kalite denetimi, toplam kalite kontrolü, firma düzeyinde kalite kontrolü, toplam kalite yönetimi ve stratejik kalite yönetimi alanlarında tanıtılan farklı terminolojilerin incelenmesi ile kolayca görülebilmektedir. Bu terminolojiler arasında, kalite denetimi ve toplam kalite yönetiminin en iyi modeller olup olmadığı tartışılmıştır. Kalite denetimi, gereksinimlerin sağlanması amacıyla süreç ve ürünlerin kontrolüne odaklanmaktadır. Toplam kalite yönetimi ise, yönetim ve çalışanların ilgi ve sorumluluklarını, eğitimini, öğrenimini ve iç koordinasyonunu veya takım çalışmasını hedeflemektedir. TKY ve kalite denetimini karşılaştırırken, kalite denetimi temel örgütsel değişimler olan biçimlendirme (formalizasyon), standartlaştırma ve merkezileştirme yöntemlerinin üst seviyelerinde bulunmakta, TKY ise tam tersi alanda yerleşmektedir. Yapılan tanımlamalara göre, kalite denetimi mekanik yaklaşımı veya kontrol yaklaşımı ile ilgili iken, TKY organik yaklaşım veya öğrenme yaklaşımı ile ilişkilendirilebilmektedir (Moreno- Luzon and Peris, 1998).

Benzer bir yaklaşıma göre, TKY uygulamalarında davranışçı yaklaşımı kavramsal yaklaşımdan ayırt ederken şeffaf yönetim tarzı, yetkilendirilmiş sorumluluk ve özerklik gibi hafif niteliksel özellikler vurgulanmaktadır (Kekale and Kekale, 1995).

TKY'nin farklı boyutlarının sıralanması, özellikle mekanik ve organik unsurlar arasındaki bölünmenin incelenmesi bir sorun teşkil etmektedir. Bu durum, TKY'nin kavramsal belirginliğini ve teorik anlayışını kolaylaştırma açısından önemlidir (Watson and Korukonda, 1995).

TKY programlarının başarılı bir şekilde planlanması, birçok TKY yanlısı tarafından desteklenen felsefi anlayışın ve belli kalite programlarının formulasyonunun şirketin stratejik olarak odaklandığı endüstri, ürün veya hizmete uyarlanması ile mümkündür (Lau and Anderson, 1998).

Var olan literatür ışığı altında ideal kalite yönetimi örgütsel durum tarafından etkilenmemelidir. İyi bir kalite yönetimi sektöre, rekabete ve ürün çeşitlerine bakılmaksızın her çeşit işletmeye uygulanabilmektedir. Diğer bir yandan, örgütsel durum kalite yönetiminin uygulanmasını etkileyebilmektedir. Üretim örgütlerinin gerçek kalite yönetimi uygulamaları kalite anlayışından, geçmiş kalite performansından, şirket içindeki durumsal faktörlerden ve dışsal kalite talepleri ve piyasaya giriş engelleri gibi dışsal faktörlerden etkilenmektedir (Benson et al., 1991).

TKY uygulamalarının çok boyutluluğunu üç ana faktör etkilemektedir. Bu faktörler, dışsal çevre, örgüt stratejisi ve örgütsel kültürdür.

1. Dışsal Çevrenin Rolü

Çevresel faktörlerin örgüt üzerindeki etkisi ile ilgili birçok araştırma yapılmıştır. Bunlar arasındaki ilk varsayım çevrenin ortaya çıkardığı sorunların örgütler tarafından dikkate alınması gerekliliğidir. TKY farklı piyasa koşulları altında farklı sektörlerdeki değişik durumlara bağlıdır. Bu durum, TKY ile kalite ve yenilik arasındaki ilişkide uygulanmaktadır. Örgütler çevrelerindeki belirsizlik seviyelerinin farkına vardıklarında yeniliğe yönelmektedir (Hill and Wilkinson, 1995, Reed et al., 1996).

Düşük derecedeki çevresel belirsizlik örgütleri kontrol yaklaşımına, yüksek derecedeki çevresel belirsizlikler ise öğrenme veya yenilikçi yaklaşıma itmektedir (Sitkin et al., 1994).

Yenilik noktasından duruma bakıldığında, piyasa olgunluğu uzun yıllardan beri yenilik çeşidini etkileyen bir faktör olarak dikkate alınmaktadır. Piyasanın olgunluğa ulaştığı süreçte iki çeşit yenilik ortaya çıkmaktadır: yükselen fiyat rekabeti ile birlikte ürün yeniliğinden süreç yeniliğine ve devrimsel seviyeden evrimsel seviyeye geçiş. Artan ürün yeniliği ile birlikte temel süreç yeniliği şirketlerin olgunluk seviyesine gelmesine kadar olan süreçte ürün geliştirmesine ve farklı müşterilerin olduğu piyasalara ulaşmasına olanak sağlar. Bu süreçte, ürün ve süreçte yapılacak küçük değişiklikler ile maliyetlerin büyük oranda düşürülmesi ve yüksek kalitenin elde edilmesi sağlanmaktadır. Ürün hayat evresinin olgunluk seviyesi, teknolojik değişiklikler veya yeni temel ürün yeniliklerinin ortaya çıkması gibi dışsal şokların

oluşmasına kadar devam eder. Bu döngünün hızı, endüstriden endüstriye farklılık göstermektedir. Hızlı ürün döngüsüne sahip piyasalarda faaliyet gösteren işletmelerin kaynaklarının kolay bir şekilde taklit edilebilir olması ve rekabet ettikleri firmaların önüne geçmelerinin en önemli yolunun yenilikçilik olması nedeniyle işletmelerde yenilikçilik önem kazanmaktadır (Williams, 1992).

Sonuç olarak, örgütlerin dışsal çevreleri yenilikçi olup olmamalarını etkilemektedir. Farklı işletme çevrelerindeki TKY uygulamaları farklı sonuçlara neden olmaktadır.

2. Örgüt Stratejisi

Birçok araştırma işletmenin faaliyet gösterdiği çevresel durum ile ilişkili olarak farklı stratejilerin uygulanmakta olduğunu göstermektedir. Bazı araştırmacılar TKY'nin örgüt içinde stratejik model olması gerektiğini kabul etmektedir (Garvin, 1988 and Schonberger, 1992). Stratejik yönetim çerçevesinden bakılacak olursa, TKY stratejik seçim veya içerik olmasından çok, bir stratejik uygulama veya gelişimdir.

Kalite müşteri ihtiyaçlarının karşılanarak müşteri memnuniyetinin sağlanması ile ilgili ise ilgilidir. Ayrıca TKY hata ve firelerin ortadan kaldırılması ile örgütlerde maliyet azaltılmasını ve örgütün maliyet liderlik stratejisine adapte olmasını sağlamaktadır (Belohlav, 1993 and Reed et al., 1996). Ancak literatüre göz atacak olursak, TKY yanlıları TKY'nin maliyet liderliğine daha eğilimli olduğunu belirtmektedirler. Deming (1982)'in kalite iyileştirme zincirleri modelinde bahsettiğine göre, örgütler tekrar çalışmayı ve fireleri ortadan kaldırarak maliyet azaltılmasını sağlamak amacıyla kalite iyileştirmeleri yapmakta ve piyasadaki rekabet durumunu geliştirmektedir.

TKY'nin maliyet liderliği stratejisi ile ilişkili olarak TKY üründen çok süreç odaklanmaktadır. Eğer işletmenin birincil stratejisi maliyet liderliği olarak devam etmekte ise işletme etkinliğini artırmak için süreç iyileştirmesine odaklanmaktadır (Gobeli and Brown, 1994).

Sonuç olarak, örgüt stratejisinde TKY hizmet, hız ve maliyete ek olarak kalite ve yenilik gibi farklı bir strateji içeriği olarak kullanılabilir. Örgüt stratejisi örgüt

yapısında önemli bir etki yaratmaktadır. Bu çerçevede, örgütlerin farklı stratejileri benimsemesi TKY uygulamalarının ve unsurlarının farklı bir şekilde oluşacağı ortaya çıkmaktadır (Porter, 1980).

3. Örgütsel kültürün rolü

Literatürde, örgüt kültürünün şirketler tarafından nasıl algılandığına değinilmektedir. Örgütlerde yenilik eğilimi örgütteki bireylerin kişisel özellikleri ve psikolojik güçleri ile doğrudan ilgilidir. Yenilikçi kültür, bir işletmede değer ve tutum yaratan, geliştiren ve yerleştiren düşünce ve davranış yoludur. Bu sayede, düşünceler gelişmekte, kabul edilmekte, desteklenmekte, işletmenin işlerliğinin ve etkinliğinin gelişimi değişmektedir. Ancak bazı değişimler geleneksel davranış ile uyumsuzluklara sebebiyet vermektedir (Hauser,1998; Claver et al., 1998, p.61).

Yenilik ile ilişkili olarak örgütteki tipik kültürel özellikler, bireysellik ve rekabet, risk alma istekliliği, değişimi kabul etmeye hazır olma, uzun dönemli uyum sağlama, yeni bilgilere açıklık ve eğitimin değeridir (Herbig and Dunphy, 1998).

Örgütlerde girişimci kültür ile yenilik sağlanması dışsal olmaktan çok içseldir. Çevresel karşıtlık ve dinamizm yeniliğin gelişimi üzerinde etkili olduğunda, yenilik çevresel baskıları kapsayan stratejik bir seçimdir (Miller and Friesen, 1982).

Benzer şekilde, örgütsel kültür TKY'nin de önemli bir parçasıdır. TKY'nin araçlar ve teknikler bütünü olarak algılanması, TKY uygulamasının birincil başarısızlıklarından biri olarak anlaşılmasına neden olmaktadır (Kekale and Kekale, 1995).

TKY tipi kültürün tanımlaması ile ilgili araştırmalar yapılmış olmasına rağmen belirli bir tanıma ulaşılmış değildir. Deneysel çalışmalar, TKY kültüründen ziyade TKY çalışmaları ile ilgilidir. Bu durum, TKY tipi kültürün tanımlanmasına gerekli önemin verilmediğini göstermemektedir. TKY hem araçları ve teknikleri içeren mekanik perspektiften, hem de değerleri, inançları ve kafa yapısını içeren kültürel perspektiften algılanabilmektedir (Spencer, 1994).

Örgütsel kültür ve TKY tecrübeleri birbiriyle örtüşse bile birbirlerinden ayırt edilebilmektedir. TKY tecrübeleri resmi, programlı ve davranışsal iken, örgütsel

kültür, tutum, inanç ve durumsal etkileşim olarak görmektedirler (Zeits et al., 1997). Tecrübeler örgütsel kültürün yüzeysel bir yansıması olabilmektedir. Sorun, sadece kafa yapısı, değerler ve inançlar gibi kültür unsurlarının gözlemlenmesinin zorluğu değil, ayrıca bu unsurların değiştirilmesinin zorluğudur (Schein, 1985).

Örgütsel yapı ve davranış değerlerinin derin bir kültüre dayandığı dikkate alınırsa, elde edilen tecrübeler uygun kafa yapısında ve değerlerde yer etmediyse beklenen etkiyi yaratmamaktadır (Sathe, 1985).

Farklı kültür çeşitleri örgütte farklı TKY yaklaşımlarına neden olmaktadır. Örneğin davranışçılık kültürü örgütleri sistematik ölçme, iş kontrolleri, standart ve istatistiksel prosedürler gibi TKY tecrübelerine, kavramsal kültür ise açık yönetim stilleri, yetkilendirilmiş sorumluluk ve idari özerklik gibi düşük nitelikli karakterlere yönlendirmektedir (Kekale and Kekale, 1995).

TKY tecrübeleri iletişimin gelişmiş olduğu uygun çevrede uygulanmalıdır. Bu durum sadece TKY ile ilgili değildir. Örgütsel performansı belirlemede kültür, belli belirsiz ve soyut unsurları, istatistiksel süreç kontrolü ve kıyaslama gibi gözlemlenebilir tecrübeler ve tekniklere dayanan TKY unsurlarından daha etkili olmaktadır. Ayrıca örgütsel kültürün TKY tecrübelerini olumlu yönde etkilediği görülmektedir. Örgütsel kültür, TKY tecrübeleri ve yenilik performansı arasındaki ilişkinin açığa çıkarılmasında olumlu bir rol oynayabilmektedir. TKY uygulaması kendisini destekleyen kültür ortamı olmaksızın örgütteki yenilik performansının üst seviyelere taşınmasına yeteri derecede katkı sağlayamamaktadır (Powell, 1995).

4.3. TKY – Yenilik İlişkisi

Literatürde, TKY ve yenilik arasındaki ilişki ile ilgili olarak yeteri kadar akademik ve deneysel araştırma bulunmamaktadır. Bir grup araştırmacı, TKY ve yenilik arasında pozitif bir ilişki olduğu savunurken diğer bir grup ise negatif bir ilişki olduğunu öne sürmektedir.

4.3.1. TKY ve yenilik arasında pozitif bir ilişki olduğu görüşü

Kültüre ve TKY'ye dayanan işletmeler, TKY'nin yenilik ile uyumlu prensipler içermesi nedeniyle yenilik ile birlikte büyümenin sağlanması için uygun ortam bulmaktadır.

Müşteri odaklılık, örgütleri yeni müşteri ihtiyaç ve beklentilerinin araştırması hususunda teşvik etmekte ve örgütleri piyasaların değişen ihtiyaçlarına sürekli adaptasyon sağlaması için yeni ürün geliştirecek ve ortaya çıkaracak yenilikçiliğe yöneltmektedir. Tedarikçiler sadece müşteri gereksinimlerini yerine getirmemekte, ayrıca daha yaratıcı olarak bu gereksinimlerin ötesine gitmektedir. Bu durum, yenilik ile ilişkilidir (Juran, 1988). Aynı şekilde, sürekli iyileştirme işin nasıl organize ve idare edileceği konusunda ilgilileri değişime ve yaratıcı olmaya teşvik etmektedir. Ayrıca, yetkilendirme, katılım ve takım çalışması prensipleri örgütsel yeniliğin başarıya ulaşmasında belirleyici olmaktadır (D.I. Prajogo, A.S.Sohal, 2000).

Liderlik, geri bilgi akışı, açıklık ve organizasyon açısından TKY unsurlarına dayanan seri, orta ve yavaş ürün yenilikçileri ile ürün tasarım nitelikleri arasında önemli farklar vardır (Flynn, 1994). Bütün unsurlar başarıya ulaşmada aynı öneme sahip olmamasına rağmen, müşteri odaklılık, yönetim/liderlik, karşılaştırma, amaca bağlılık, veri/bilgi, kalite odaklılık, çalışan odaklılık, süreç düşüncelilik ve sürekli iyileştirme başarılı bir yenilik ve gelişim için merkez oluşturmaktadır (Gustafson and Hundt, 1995). Ortalama sürekli iyileştirme derecesi ile yenilik derecesi arasında nedensel bir ilişki vardır. Sürekli iyileştirme, yenilikçi örgütün oluşturulmasında bir alt yapı oluşturabilmektedir (McAdam et al., 1998). TKY uyumlu yönetim stratejileri daha yenilikçi örgütler ile az yenilikçi örgütler arasındaki ayrımın yapılmasına katkıda bulunmaktadır (Baldwin and Johnson, 1996).

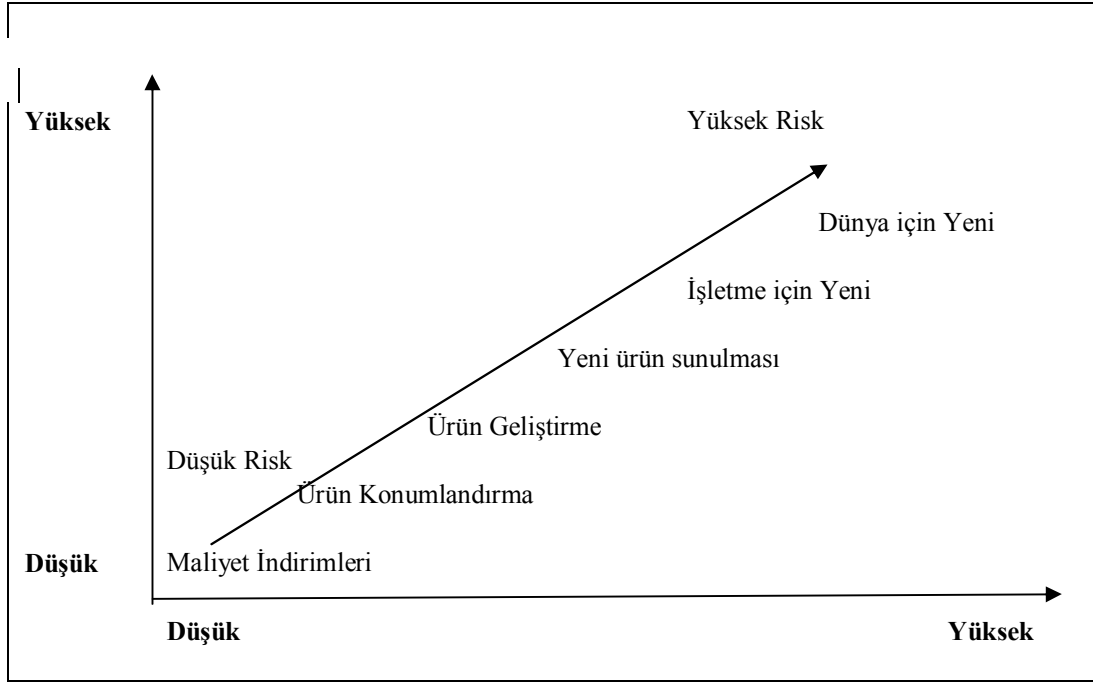
4.3.2. TKY ve yenilik arasında negatif bir ilişki olduğu görüşü

– *TKY örgütlerin iyileştirme veya yenilik çabalarına engel olabilmektedir:*

Müşteri odaklılık psikolojisi örgütlerde yeni çözümler üretmeye çalışmak yerine sadece mevcut ürün ve hizmet faaliyetlerinin iyileştirmesine odaklanılmasına neden olabilmektedir (Wind and Mahajan, 1997). Şekil 4.1'de görüldüğü gibi, ürün

yenilikçiliği işletme ve pazar riski perspektifinden tanımlanmaktadır. Buna göre, en yeni ürünler en yüksek riski taşımakta ve işletmeler yeni ürünler üretmek için kaynaklarını yatırıma yöneltmek zorunda kalmaktadır (Davis and Moe, 1997, p.340).

Şekil 4.1. Firma ve piyasanın üretim yeniliği algısı (Davis and Moe, 1997, p. 340).



Pazar odaklılık üretim sektöründe ürün yeniliği ile önemsiz ve negatif bir ilişki halindedir. Müşteri odaklılık, ürün yeniliği yerine ürün uygunluğu ile sonuçlanmaktadır (Atuahene and Gima, 1996).

Süreç iyileştirmesi (kaizen) yeniliğin yerine kullanılabilir bir uygulama değil aksine yenilik sonucu ortaya çıkacak faydalardan yararlanma gereksinimi duyan bir uygulamadır (Imai, 1986).

Artan iyileştirme sonucu ortaya çıkan baskı, bireylerin isteksiz hedefler üzerinde çalışmalarına ve yeni olmayan çözümler üretmelerine neden olmaktadır (Harari, 1993a).

Sonuç olarak stratejik perspektiften bakıldığında, marjinal iyileştirme işletmelerin rakiplerini yakalamalarını sağlayabilmektedir. Ancak işletmelere rakiplerinin üzerine çıkacak bir ilerleme performansı sağlamayabilmektedir.

Rakiplerini yakalama stratejilerini benimseyen herhangi bir işletme, kültür değişimi ihtiyacını düşünmeksizin varlığını sürdüremeyecektir (Fuchs, 1993; Jha et al. 1996).

– *TKY örgütlerin dar görüşlü olmasına neden olabilmektedir:*

Müşteri odaklılık örgütlerin mevcut müşteri gereksinimlerine kısa dönemli odaklanabilmelerine neden olmaktadır. Kalitenin müşteri beklentilerinin karşılanması ve niteliklere göre ürün üretilmesi olduğu düşünülürse, müşteri gereksinimleri TKY için en önemli girdilerden biridir (Reed et al., 1996, p.178).

Müşteri odaklılık yöneticilerin dünyayı sadece mevcut müşterilerinin gözlerinden görmesine neden olmaktadır (Slater ve Narver, 1998). Ayrıca, müşteri odaklılık mevcut müşterilerle olan uzun dönemli ilişkinin idamesini zorunlu kılmaktadır. Bu durum, işletmenin yenilikçi faaliyetlerde bulunmasının mevcut müşteriye rahatsız edeceği endişesi nedeniyle, işletmenin yenilikçilik yeteneğini kısıtlamaktadır (Wind and Mahajan, 1997). Firmalar müşterilerine güçlü bir şekilde odaklanması nedeniyle endüstrideki lider konumlarını kaybedebilmektedirler (Christensen and Bower, 1996).

– *Riskten kaçınma yaklaşımını benimseyen işletmelerde, TKY örgütlerin yenilikçi ve lider olmalarından ziyade taklitçi ve takipçi olmalarına neden olmaktadır:*

Müşteri odaklılığın örgütleri radikal ürün yeniliklerine yönelmeye teşvik etmediği varsayımı altında, müşteri odaklılığın araştırmacı stratejide yeri olmadığı görülmektedir. Bir örgüt müşteri memnuniyetini sağlarken aynı zamanda müşterilerin daha önce uygulamadığı ve onlar için değerli olabilecek önerilerde bulunabilir. (Kim and Marbougne, 1999). Yenilikçi işletmeler piyasaya yeni ürünlerin tanıtılması ile ilgili olarak müşterilerini dinlemek yerine onları bilgilendirmeli ve eğitmelidir. (Wind and Mahajan, 1997). Benzer şekilde, süreç iyileştirmesi için yeni teknolojilere uyum sağlanması ile ilgili olarak risk tanımlaması yapılmakta ancak maliyetler sonucunda ortaya çıkacak değişimin etkilerinin de dikkate alınması gerekmektedir. (D.I. Prajogo, A.S.Sohal, 2000).

- *TKY, standartların ve biçimlendirmelerin varlığında yaratıcılığı engellemektedir:*

Sürekli iyileştirme standartlaşmayı gerektirmektedir (Imai, 1986). Kontrol ve istikrar sürekli iyileştirmenin çekirdek unsurlarıdır (Jha et al.,1996). Standartlaşma insanları mevcut çözümün en iyi olduğuna inanma ve işlerin yürüdüğü sürece sorun olmadığı düşüncesini edinme tuzağına düşürebilmektedir (Kanter, 1983, p.70). Standartlaşma, örgütte cezalandırmanın olması nedeniyle bireylerin kuralları yıkma konusunda korku duymasına sebep olmaktadır. Bu nedenle, standartlaşma boyun eğen ve kurallara uyan bireyler yaratmakta ve mevcut durumu kabul eden bireylerin varlığında yeniliğin gerçekleşmesi çok zor olmaktadır. Kurallar örgütün devamlılığı için gerekli en son şeydir. Kurallar bireyleri tembelleştirmekte, bireyleri mevcut durumu kabul ettirmeye zorlamakta ve yenilik için en ihtiyaç duyulan şey olan yaratıcılığı engellemektedir (Morgan, 1993).

- *TKY çift taraflı öğrenme yerine tek taraflı öğrenmeyi teşvik etmektedir:*

Yenilik yaratmak için yapılan sürekli iyileştirmedeki başarısızlık öğrenme süreci ile ilişkilidir. Marjinal iyileştirmeler gerçek bilgi ile başlamakta, ilerleme ve radikal düşünce ise sezgisel anlayış ile başlayıp daha sonra gerçek doğrulama ile devam etmektedir (Miller, 1995). Ayrıca sürekli iyileştirme daha analitik iken yenilik daha deneyseldir ve bu nedenle denemeye ve belirsizlikler nedeniyle ortaya çıkacak hatalara açıktır (Ahanotu, 1998). Çalışanların sürekli rutin operasyonel sorunları çözdüğü bir örgütte bireyler yenilikçi çözümler üretememektedir (Glynn, 1996).

Tek taraflı öğrenme sürekli iyileştirme tecrübelerinin mevcut sisteme odaklanmasına neden olmaktadır. Sürekli iyileştirme kapsamı, bir süreci kolaylaştırmayı ve uygun hale getirmeyi hedeflemek ve süreci en iyi veya hızlı biçimde uygulamaktır (Lawler, 1994; Samaha, 1996). Üretim çalışanları bilgisi daha önceden tasarlanmış üretim düzeni ile sınırlandırıldığı bir durumda sonuç vermektedir. Böylece, çalışanlar sadece kalite sürecinin detaylarına odaklanmakta, mevcut fonksiyonlar ve iş yapısındaki olası değişimlerle ilgili yeni fikirler üretememektedir (Ahanotu, 1998).

- *Stratejik bakış açısından, TKY kapasiteyi ve yenilik fırsatını sınırlandıran maliyet etkinliğine odaklanmaktadır:*

Sürekli iyileştirmenin ana fikri aksaklıkların önlenmesi ve etkinliğin geliştirilmesidir. Bu bağlamda, aksaklıklar önlenemese bile azaltılabilir. Kullanılmayan kaynaklar örgütsel yeniliğin oluşturulmasında kullanılabilir. Örneğin, çalışanlara üretim faaliyetinin olmadığı alanlarda boş zaman ve enerji kullanımı sağlanmadığı takdirde çalışanların yenilik sürecine katkıda bulunmaları büyük ölçüde azaltılmaktadır (Imai, 1986).

5. YENİLİKÇİLİK

5.1. Yenilikçilik Tanımı

Literatürde, yenilikçilik ile ilgili farklı bakış açılarından yapılmış birbiriyle uyumlu tanımlamalar bulunmaktadır. Yenilikçilik terimi, analiz seviyesine göre sistematik olarak farklı anlamlara sahiptir.

Yenilik, içsel olarak üretilmiş veya dışarıdan alınmış yeni proje, sistem, politika, program, süreç, ürün veya hizmete adaptasyondur (Damanpour, 1991, s. 556).

Bir tekniğin yeni olarak algılanması için var olan tekniklerden daha etkili olması gerekmez; diğerlerinden ayırt edilebilir miktarda farklı olması yeterlidir (Abrahamson, 1996: 265).

Yenilikçilik, girişimciliğin belirli bir fonksiyonudur. Yenilikçilik, “girişimcinin yeni kaynaklar yaratarak refah yaratması veya mevcut kaynakların kullanım potansiyelini artırarak refah yaratmasıdır” (Drucker,1998:21).

Endüstriyel yenilikçilik, yeni bir ürünün pazarlanması ya da yeni bir sürecin veya ekipmanın ilk defa ticari kullanımı için yürütülen tasarım, üretim, yönetim ve ticari faaliyetleri kapsar (Freeman, 1982).

Yenilikçilik, girişimcilerin farklı bir iş veya hizmet ortaya koymak için değişiklik yapmalarını sağlayan araçtır. Bir disiplin, öğrenme yeteneği, uygulama yeteneği olarak gösterilme özelliğine sahiptir (Drucker, 1985).

Yenilikçilik = icat + kullanım. İcat, yeni fikirler yaratmak ve bunları işler hale getirmek için ortaya konan tüm çabaları ifade etmektedir. Kullanım süreci, ticari geliştirme, uygulama ve transferi kapsamaktadır; belli hedeflere yönelik fikirlere ve icatlara odaklanmayı, bu hedefleri değerlendirmeyi, araştırma ve/veya geliştirme sonuçlarının transferini ve teknolojiye dayalı sonuçların geniş bir alanda kullanımını, yayılmasını ve yaygınlaştırılmasını da içine almaktadır (Roberts, 1987).

Şirketler, yenilikçilik ile rekabet avantajı yakalar. Yenilikçiliğe, hem yeni teknolojileri hem de yeni iş yapış şekillerini kapsayacak şekilde geniş bir açıdan yaklaşırlar (Porter, 1990).

5.2. Yenilikçilik ve Diğer Terim Farkları

Yenilikçilik kavramı çoğu zaman ilgili başka kavramlarla karıştırılmaktadır. Bunun için diğer kavramlarla aralarındaki farkı ortaya koymak gerekmektedir. Bu kavramlardan biri olan yaratıcılık, kişisel özelliklere ve süreçteki diğer değişkenlere odaklanan farklı tanımlarla ifade edilmektedir.

Araştırmacılar yaratıcı performans ve örgütsel yenilikçiliği birbirinden ayrı tutmaktadırlar. İş ortamındaki yaratıcı davranış, bireysel seviyede üretilen ürünler, fikirler, sistemler ve süreçleri kapsarken yenilikçilik ise; bu ürünlerin örgütsel seviyede başarılı bir şekilde ortaya konmasıdır (Marcinelli, 1997:21). Çalışanlar yaratıcı olduklarında, bir örgüt için potansiyel olarak faydalı olan yeni ve işlevsel ürünler, fikirler veya süreçler üreteceklerdir. Yaratıcı ürünlerin geliştirilmesi ve uygulanması, yenilikçiliğin bir parçası olarak kabul edilmektedir. Yani bireysel ve takımdaki yaratıcılık, yenilikçilik için bir ön aşamadır. Ancak yaratıcılık, yenilikçilik için gerekli fakat yeterli olmayan bir süreçtir. Başarılı yenilikçilik için başka faktörler de gerekmektedir (Amabile et.al., 1996).

Yenilik günümüzde rekabetle birlikte kullanılan bir kavramdır. Ünlü ekonomist Freeman (1995) yenilik üzerine yaptığı çalışmada "yenilik yapmayan ölür" diyerek kavramın önemini vurgulamıştır. Porter'in "rekabet edebilirlik" kavramını 'verimliliği yükseltebilme becerisi' olarak tanımladığı "Ulusların Rekabet Üstünlüğü" adlı eserinde (Porter, 1990) verimliliği yükseltebilme becerisinde vurguladığı noktalar ise, "ürün kalitesini yükseltebilme", "ürüne ek özellikler / ayırt edici özellikler kazandırabilme", "üretimde verimliliği yükseltebilme" ve "yüksek otomasyon düzeylerine erişebilme" yetenekleridir.

5.3. Yenilikçilik Düzeyleri

Yenilik; birey, takım, bölüm, örgüt, endüstri vb. düzeyde olabilir. Bireysel açıdan bakıldığında, yenilikçilik olanakları ve yaratıcılık becerileri, kişinin yenilikçilik çalışmalarını verimlilikle sonuçlandırmasını sağlayacaktır. Bunun yanı sıra, diğerlerinden alınan geri bildirimler, enformasyon sistemleri, liderlik stilleri ve örgütsel ödül sistemleri gibi sosyal faktörler kişilerin yenilikçilik çabaları üzerinde etkili olacaktır (Farr and Ford, 1990: 78).

Gruplar da örgütlerdeki yenilikçilik süreçlerinde önemli bir role sahiptir. Grup yenilikçiliği, grubun kişilerarası fikir paylaşımı yoluyla yeni fikirler oluşturması veya fikirlerin ithal edilmesi şeklinde gerçekleşmektedir. Grup düzeyindeki yenilikçilikte liderlik, uyum, grup devamlılığı, grup yapısı ve grubu oluşturan kişilerin sosyopsikolojik yapısı önem kazanmaktadır. İşletme süreçleri içinde yenilikçilik, genellikle bir “Araştırma Geliştirme Ekibi” tarafından geliştirilmektedir. Buna rağmen, çalışan gruplar düzeyindeki yenilikçilik üzerinde, bireysel ve örgütsel düzeydeki yenilikçilikten daha az durulmuştur (King ve Anderson, 1990: 81).

Organizasyonel yenilikçilik bireysel, organizasyonel ve çevresel etkiye maruz kalmaktadır. Her çeşit organizasyon içsel ve dışsal çevrelerdeki değişimlere cevap verebilmek için yenilikleri kabul etmektedir. Ancak tüm organizasyonel faktörlerin yenilikçiliği etkilemesi aynı yönde değildir (Van de Ven, 1986).

Aşağıdaki tablo merkez faktörler ile yenilikçilik arasındaki tahmini ilişkileri göstermektedir. Tahmini ilişkiler akademik düşünceleri ve deneysel bulguların baz alınması ile yorumlanmaktadır (Damanpour, 1991).

Tablo 5.1. Organizasyonel Belirleyici Faktörler ve Yenilikçilik Arasındaki İlişki Damanpour, 1991

Organizasyonel Belirleyici Faktörler ve Yenilikçilik Arasındaki İlişki

Bağımsız Değişkenler	Tahmini İlişki	Beklentilerin Nedenleri
Uzmanlaşma	Olumlu	Çok sayıda uzmanın varlığı geniş bir bilgi birikimi sağlamakta ve farklı düşüncelerin birleştirilmesini artırmaktadır.
Fonksiyonel Farklılaştırma	Olumlu	Farklılaştırılmış birimlerde profesyonellerin ortak yönetimi oluşturulmakta ve bu sayede birimlerdeki teknik sistem değişimlerinin tanımlanmasını ve detaylandırılmasını ve yönetim sistemlerindeki değişimlerin etkilenmesini sağlanmaktadır.
Profesyonelleşme	Olumlu	Sınırların genişletilmesi, öz güven ve mevcut kuralların ötesine gitme sorumluluğu artırmaktadır.
Resmileştirme	Olumsuz	Esneklik ve iş kurallarına verilen önemin düşüklüğü yenilikçiliği kolaylaştırmaktadır. Düşük resmileştirme yeni fikir ve davranışların ortaya çıkmasına dolayısıyla açıklığa izin vermektedir.
Merkezileştirme	Olumsuz	Kural koyucunun otoritesinin yenilikçilik için gerekli olmasına rağmen, kural koyucunun otoritesinin yoğunluğu yenilikçi çözümlere engel olmaktadır. Katılımcı iş çevreleri organizasyonel bireylerin bilincini, sorumluluğunu ve katılımını artırarak yenilikçiliği kolaylaştırmaktadır.
Değişime karşı yönetsel tutum	Olumlu	Yönetimin değişime karşı iyi niyetli tutumu yenilikçiliğin içsel bünyede artmasına yardımcı olmaktadır. Yenilikçilik için yönetimin desteği bireylerin ve birimlerin koordine edilmesi ve aralarındaki anlaşmazlıkların çözülmesi durumunda gereklidir.
Yönetsel İmtiyaz	Olumlu	Yöneticilerin görevlerinde uzun süre kalması, görevlerin nasıl yerine getirildiği, politik süreçlerin nasıl yönetildiği ve gerekli sonuçların nasıl alındığı konusunda meşruiyet ve bilgi birikimi sağlamaktadır.
Teknik Bilgi Kaynakları	Olumlu	Teknik bilgi kaynağının çokluğu yeni teknik fikirlerin, çalışanların gelişimi için gerekli olan prosedürlerin ve mevcut uygulamaların daha kolay anlaşılmasını sağlamaktadır.
İdari Güç	Olumlu	Nicelikli yöneticiler yenilikçiliği kolaylaştırmaktadır. Çünkü, yenilikçiliğin başarılı bir şekilde uyum sağlaması için yönetimin sağladığı liderlik, destek ve koordinasyona ihtiyaç vardır.
Fazlalık Kaynaklar	Olumlu	Artık kaynaklar bir örgütte yenilikçiliğin temin edilmesini, başarısızlığın anlaşılmasını, yenilikçiliğin maliyetine katılmasını ve yeni fikirlerin keşfedilmesini sağlamaktadır.
Dışsal İletişim	Olumlu	Bireylerin çevresel inceleme ve olağan üstü organizasyonel profesyonel faaliyetleri yenilikçi fikirler ortaya çıkarabilir. Yenilikçi örgütler bilgiyi çevreleriyle etkin bir şekilde değiştirebilirler.
İçsel İletişim	Olumlu	Fikirlerin yayılması kolaylaşmakta ve fikirlerin değerlerini ve çeşitliliğini artırmaktadır. Ayrıca yeni fikirlerin devamlılığı için uygun içsel çevre oluşturmaktadır.
Dikey Farklılaştırma	Olumsuz	Hiyerarşik kademeler arasındaki iletişimi daha da zorlaştırmakta ve yenilikçi fikirlerin akışını engellemektedir.

5.4. Yenilikçilik Çeşitleri

Birçok yenilikçilik çeşidinin arasında en çok üzerinde durulan yenilikçilik çeşitleri şunlardır: idari ve teknik, ürün ve süreç ve radikal ve marjinal.

Teknik yenilikçilik ürün, hizmet ve üretim süreci teknolojisi ile ilgilidir. Bunlar temel iş faaliyetleri ile ilişkili olmak ile birlikte ürün veya süreç ile de ilgili olabilmektedir. (Damanpour and Evan, 1984). İdari yenilikçilik organizasyonel yapı ve idari süreci içermektedir. Bunlar temel iş faaliyetleri ile dolaylı yoldan ilişkili olmak ile birlikte daha çok yönetim ile ilgilidir. (Damanpour and Evan, 1984; Kimberiy and Evanisko, 1981).

İdari ve teknik yenilikçiliklerin benimsenmesi aynı haberci değişkenler ile eşit ölçüde ilişkili değildir [Aiken et al., 1980; Kimberly and Evanisko, 1981]. Uzmanlaşma ve organizasyonel artık idari yenilikçilikten çok teknik yenilikçilikte etkilidir ve idari güç idari yenilikçilik üzerine güçlü bir etkiye sahiptir (Damanpour, 1987).

İşletmeler ürün ve süreç yenilikçiliği vurgularını rekabet avantajı sağlamak için farklılaştırmaktadır (Ettlie, 1983; Hull, Hage, and Azumi, 1985).

Aşırı yenilikçilik belirleyici faktörler ile yenilikçilik ilişkisini azaltabilmektedir. Yenilikçiliğin benimsenmesi organizasyonun yapısını ve çalışmasını değiştirmektedir. Ancak bu değişimler her yenilikçilik için aynı değildir. Bu nedenle, yenilikçilikler organizasyonun mevcut tecrübelerinde yapmış oldukları değişim derecelerine göre sınıflandırılmaktadırlar. Araştırmacılar aşırı yenilikçiliği çeşitli kategorilerde ifade etmektedirler. Örneğin, değişim ve tutum değiştirmeyi ayırmakta, rutin ve aşırı yenilikçiliği ayırt etmekte, nihai ve yardımcı yenilikçilikleri birbirinden ayırmaktadırlar. Tutum değiştirme, rutin olmayan ve nihai yenilikçilikler aşırı yenikçiliklerdir. Bunlar, örgüt faaliyetlerinde temel değişimlere neden olmakta ve mevcut tecrübelerden açık bir şekilde farklılık göstermektedir. Değişim, rutin ve yardımcı yenilikçilikler ise marjinal yenilikçiliklerdir ve mevcut tecrübelerden küçük farklılıklar göstermektedirler (Dewar and Dutton, 1986; Ettlie et al., 1984). Değişime karşı yönetsel tavır ve teknik bilgi kaynakları aşırı yenilikçiliği kolaylaştırmak için tahmin edilebilmektedir (Dewar and Dutton, 1986; Hage, 1980). Yapısal güçlük ve

adem-i merkeziyetçilik marjinal yenilikçiliği ortaya çıkarmaktadır (Ettlie et al., 1984).

Yenilikçilik esas itibariyle keşifsel ve düzeltici yenilik olarak iki ana kavram ile bütünleştirilebilmektedir. Organizasyonların etkin hale gelmeleri için keşifsel ve düzeltici yenilikleri aynı anda farklı organizasyonel departmanlarda geliştirmeleri gerekmektedir (Gibson and Birkinshav 2004, He and Wong, 2004).

5.4.1. Keşifsel Yenilik

Keşif kavramı ile ilgili olarak araştırmacılar tarafından yapılmış birçok tanımlama ve açıklama bulunmakla beraber bazıları şöyledir;

Keşif işletmenin mevcut ürün yenilik bilgisini belirginleştirmek ve genişletmek için kaynaklara yatırım yapmaktır (Atuahene and Gima, 2005).

Keşif, yeni radikal düşüncelerin veya bu düşüncelerin gerçekleştirilmesi için gerekli olan yolların tecrübe edilmesidir (Bierly and Daly, 2007).

Keşif, yeni müşterilere sunulmak üzere yeni teknolojilerin geliştirilmesidir (Danneels, 2002).

Keşif, araştırma projelerinin yöneltilmesidir (Garcia et al., 2003).

Keşif, teknoloji ve teknik araştırma ve yeniden birleştirilmesidir (Gilsing and Nooteboom, 2006).

Keşif, yeni ortaya çıkan ürün piyasası hedef belirlenerek gerçekleştirilen teknolojik yenilik faaliyetleridir (He and Wong, 2004).

Keşif, gelecekte gerçekleşmesi beklenen taleplere yönelik teknoloji araştırmalarıdır (Jayanthi and Sinha, 1998).

Keşif, bilinmeyen teknolojik fırsatlar ile ilgili yatırımlardır (Lee and Ryu, 2002).

Keşif, teknoloji ve piyasa ile ilgili merkezden uzak tecrübelerdir (Nerkar and Robert, 2004)

Keşif, teknoloji hayat döngüsünün her aşamasındaki yatırımlardır (Van Looy, Martens and Debackere, 2005).

5.4.2. Düzeltici Yenilik

Aynı şekilde, düzeltme kavramı ile ilgili olarak araştırmacılar tarafından yapılmış birçok tanımlama ve açıklama bulunmakla beraber bazıları şöyledir;

Düzeltilme, yeni bilgi, yetenek ve süreçlerin elde edilmesi için kaynakların yatırıma yönlendirilmesidir (Atuahene and Gima, 2005).

Düzeltilme, mevcut bilginin belirginleşmesini ve güçlenmesini ve mevcut tecrübelerin etkinliğine odaklanılmasını içermektedir (Bierly and Daly, 2007).

Düzeltilme, var olan teknolojinin mevcut müşterilere sunulmasının güçlendirilmesidir (Danneels, 2002).

Düzeltilme, ürün gelişim projelerine yön verilmesidir (Garcia et al., 2003).

Düzeltilme, araştırma piyasası bilgisidir (Gilsing and Nooteboom, 2006).

Düzeltilme, teknolojik yenilik faaliyetlerinin mevcut ürün piyasasının geliştirilmesi için kullanılmasıdır (He and Wong, 2004).

Düzeltilme, mevcut piyasa taleplerine yönelik teknoloji araştırmalarıdır (Jayanthi and Sinha, 1998).

Düzeltilme, mevcut teknolojiye yapılan yatırımdır (Lee and Ryu, 2002).

Düzeltilme, teknoloji ve piyasa ile ilgili mevcuda yakın tecrübedir (Nerkar and Roberts, 2004).

Düzeltilme, teknoloji hayat döngüsünün karlı aşamalarındaki yatırımlardır (Van Looy, Martens and Debackere, 2005).

5.4.3. Keşif ve Düzeltme Arasındaki Ayrım ve Gerilim

Keşif ve düzeltme arasındaki ayrım ile ilgili araştırmalar yönetim literatüründe geniş bir yer tutmaktadır. Yeni olanakların keşfi ve eski kuralların düzeltilmesi arasındaki ayrım firma performansında önemli etkileri olan işletme davranış ve stratejisinde bir takım temel değişimlere sebep olmaktadır (March, 1991).

Mevcut çevresel taleplere uyum yapısal durağanlığı artırmakta ve işletmenin gelecekteki çevresel değişimlere uyum kapasitesini azaltmaktadır (Hannan and Freeman, 1984). Diğer bir yandan, yeni alternatiflerin denenmesi geliştirilen ve belirginleşen mevcut yeterliklerin hızını azaltmaktadır (March, 1991). Başarısız bir araştırma çabası işletmenin mevcut alanlardaki başarı ile uygulanan rutin davranışlarını engellemektedir (Mitchell and Singh 1993).

Hiçbir işletme sürdürülebilir bir rekabet avantajı oluşturamamaktadır çünkü bugünün gücü yarının zayıflığı olmaktadır. Durağanlık ve denge oluşturmak yerine, işletmeler geçici avantaj serileri oluşturarak kendilerinin ve rakiplerinin avantajlarını engellemelidirler. Buradaki stratejik mantık, düzeltmeyi keşif ile telafi etmektir (D'Aveni, 1994).

Sonuç olarak, keşif ve düzeltme temel olarak gerilim yaratan farklı yargılardır. Firmanın kıt kaynakları için mücadele etmektedirler ve ikisi arasında işletmenin ihtiyaçlarının yönetilmesi için tercih yapılmaktadır. İkisi arasında dengenin kurulması işletmenin refahı için gereklidir (He and Wong, 2004).

5.4.4. Keşif ve Düzeltmenin Dengelenmesi

Keşif ve düzeltme arasında tercih yapılması gerekliliğine rağmen keşif ve düzeltme arasında uygun bir dengenin kurulması işletmenin sürekliliği ve başarısı için önem arz etmektedir (March, 1991). Bir organizasyonun yüzleştiği en temel sorun, mevcut devamlılığını sağlamak için yeterli düzeltmeleri yapması, aynı zamanda gelecekte devamlılığını sağlamak için keşfe enerjisini ayırmasıdır (Levinthal and March, 1993, p. 105).

Çok yönlü işletmeler “hokkabaz”a benzemektedir. Çok yönlü işletme olgun piyasalarda rekabet edebilme ve yeni oluşan piyasalar için yeni ürün ve hizmet geliştirme kapasitesine sahiptir (Tushman and O’Reilly, 1996).

Ortalama, dinamik kapasiteler iki farklı stratejik mantığın karışımına ihtiyaç duymaktadır: keşif mantığı ve düzeltme mantığı. Mevcut kapasitelerin düzeltilmesi genelde yeni kapasitelerin keşfedilmesini gerektirmekte ve yeni kapasitelerin keşfi işletmenin mevcut bilgi birikimini geliştirmektedir (Katila and Ahuja 2002).

Pratikte çok az işletme çok yönlülüğün yönetiminde başarılı olmaktadır çünkü keşif ve düzeltme farklı mantıklar, stratejiler ve yapılar içermekte ve bunların bir araya getirilmesi oldukça zor olmaktadır. Eğer bu gerilim iyi yönetilemezse, işletmeler keşif ve düzeltmeyi birlikte devam ettirerek işlerin daha kötü gitmesine neden olacaklardır (Tushman and O’Reilly 1996).

Keşif ve düzeltici kapasiteler birbiriyle sıkı sıkıya bağlıdır (Rothaermel and Deeds, 2004). Düzeltmeye karşı aşırı odaklanma işletmelerin yeni ürün geliştirmek için rekabet ettikleri piyasada teknolojik tükenmeye sebep olmaktadır (Lee and Ryu, 2002). Ayrıca, düzeltici faaliyetlerin önemli nakit akışları keşif faaliyetlerini destekleyen finansal varlıklar sağlamaktadır. Keşif faaliyetleri ise düzeltici kapasitenin yenilenmesi için teknolojik varlık ve kapasite sağlamaktadır (Garcia, Calantone and Levine, 2003). Bu yüzden keşif ve düzeltici kapasiteler birlikte değerlendirilmelidir. Ayrıca, dinamik kapasiteler perspektifinde, işletmelerin kapasiteleri kendileri için önemli değildir fakat sağladıkları çıktılar için önemlidir. Ürün yeniliği derecesi ve piyasa performansı sadece mevcut kapasitelerden değil sürekli yenilenen kapasitelerden meydana gelmektedir (Goksel Yalcinkaya, Roger J. Calantone, and David A. Griffith, 2007).

5.4.5. Yenilikçilikte Çok Yönlülük

Yenilikçilik literatüründe organizasyonel çok yönlülük, marjinal ve sürdürülemez yenilik ile keşif ve düzeltmeden kaynaklanan değişimin eş zamanlı olarak sürdürebilme yeteneği olarak tanımlanmaktadır (Tushman and O’Reilly, 1996). İki çeşit organizasyonel çok yönlülük vardır. İlk olarak, yapısal çok yönlülük uyuşmayan faaliyetlerin organizasyon içinde çeşitli kademelerde farklı bölümlere

paylaştırılması ile keşif ve düzeltmenin dengelenmesini işaret etmektedir. İkinci olarak, durumsal çok yönlülük tüm işletme birimlerine uyumu ve gruplaşmayı eş zamanlı sağlamak için davranışsal kapasiteyi işaret etmektedir (Gibson and Birkinshaw, 2004). Durumsal çok yönlülüğün gerçekleşmesinin bir yolu keşif ve düzeltmenin alanlar içinde birleştirmektir. Durumsal çok yönlülük belirgin bir şekilde yapısal çok yönlülükten farklılık göstermektedir. Bunun nedeni, modelin çifte yapının kurulması ile başarıya ulaşılmasıdır. Bireylerin uyum yetenekleri ile gruplaşma arasındaki isteklerinin zamanlamasının nasıl yapılacağı hakkında kendi kararlarını vermelerini sağlayan sistemler ve süreçlerin kurulması ile başarıya ulaşabilmektedir (McDonough and Leifer, 1983; Tushman and O'Reilly, 1996).

Keşif ve düzeltme üç farklı alanda belirtilebilir. İşletmeler keşif ve düzeltmeyi fonksiyon, yapı ve nitelik alanlarında birleştirebilmektedir. Keşif ve düzeltmenin birleştirilmesinin ilk yolu, tek tedarik zincirinde, bazı boyutlarda merkez dışı ve yerel bilginin araştırılması ile “bilgi aralığı alanı” perspektifinden keşif ve düzeltme birleştirilmesidir. Örneğin, eğer bir firma aşına olmadığı teknik alanlarda bilgi araştırması yapıyorsa, araştırmanın belli bir zaman aralığında ve yakın coğrafi bölgelerde araştırma kapsamının sınırlandırılması ile keşif riski azaltılabilmektedir. İkinci yol, bilginin tedarik zinciri fonksiyonlarından aşağı ve yukarı akımlarının eş zamanlı olarak araştırılabilmesidir. Ancak, bu birleşme stratejisi bilimsel araştırma, üretim, pazarlama ve satış gibi gerçekleştirilmesi yüksek maliyetli faaliyetlerin kullanımına gereksinim duymaktadır. Üçüncü yol, bilgi aralığı alanı ile fonksiyon alanının birleştirilmesidir. Örneğin, bilgi işletmenin kendi tedarik zincirleri fonksiyonlarından araştırılırken, diğer yandan bilgi tedarik zincirinin yukarı akım fonksiyonlarından keşfedilmektedir. Ayrıca, işletmenin kendi tedarik zincirleri fonksiyonlarından araştırılırken, diğer yandan bilgi tedarik zincirinin aşağı akım fonksiyonlarından düzeltilmektedir (Lavie and Rosenkopf, 2006, p. 804).

Kıdemli yöneticiler, keşifsel ve düzeltici yenilik arasında kaynak paylaşımının yapılması gerekliliğinin farkında olmalıdır. Kıdemli yöneticiler, kaynakların paylaşımının önceliklendirilmesinde yeni ölçütlerin değerlendirilmesine ve keşifsel ve düzeltici yenilik boyutunda performansların karşılaştırılmasına ihtiyaç duyabilmektedirler. Ayrıca, kıdemli yöneticiler “hayat döngüsü” perspektifi dışında “sabit durum” perspektifinden keşifsel ve düzeltici yenilikleri eş zamanlı olarak

yönetmeye ihtiyaç duyabilmektedirler. Yöneticiler keşif ve düzeltme arasındaki gerilimi sürekli bir temele oturtarak yönetmelidir. Keşif ve düzeltme sınırları aşıldığında, keşif ve düzeltme arasındaki organizasyonel gerilim yönetilemeyebilir. Ayrıca düşük seviyedeki keşif ve düzeltmeler firma performansına çok önemli katkılar sağlamayabilmektedirler. Bu bulgular, keşifsel ve düzeltici yenilik arasındaki dengenin yönetilmesinin hassas ve karmaşık olduğunu göstermektedir (He and Wong, 2004).

6. ÖRGÜTSEL ÖĞRENME

6.1. Öğrenmenin Tanımı

Öğrenme, davranışta yaşantılar ya da tekrarlar yoluyla görel olarak kalıcı bir değişiklik ile sonuçlanan bir süreçtir (Morris, 2002: 196). Diğer bir tanımda öğrenme, belirli bir yaşantı ya da deneyimin sonucu olarak davranışta görülen oldukça uzun süreli değişikliktir (Cüceloğlu, 1997). Çoğu düşünürlere göre öğrenme, bilgi ve deneyim sonucu davranışta oluşan sürekli değişimdir. Öğrenme kaynaklı değişim açık bir şekilde davranışsal olmak zorunda değildir. Öğrenme, yeni ve belirli anlayışlar ve davranışsal değişimi dikte etmeyen bilinçlenme ile sonuç vermektedir. Bu bağlamda, öğrenmenin en can alıcı unsuru organizmanın bilinçli bir şekilde farklılıkların ve alternatiflerin farkında olması ve bu alternatiflerden birini seçmesidir. Yapılan seçim davranışı yenileyebilir fakat birinin kavramsal bakış açısını veya anlayışını değiştirebilir. Bir başka tanıma göre ise öğrenme, kuramsal düşüncelerden, uygulama ve deneyimlerden elde edilen bilgiler ile insan inançlarını, değerlerini, tutum ve davranışlarını değiştirme sürecidir. Sonuç olarak, öğrenme sonucu bilgi ve deneyim birikimi olmaktadır. Bunun sonucunda insan değer ve davranışlarında sürekli nitelikte bir değişim meydana gelmektedir (Eren, 2004).

6.2. Öğrenme Düzeyleri

Öğrenme, kişisel düzeyde, grup düzeyinde ve örgüt düzeyinde olabilmektedir. Kişisel düzeyde öğrenme, bir insanın çevresine ait birikmiş veya yeni bilgilere, sezgileri veya bilişsel süreçleri kullanarak ulaşmasını, bunları algılayıp anlamasını, bunları yorumlamasını, bunlarla deneyimler oluşturmasını ve ulaştığı sonuçlara göre davranışlarını ayarlamasını ifade etmektedir. Dolayısıyla sezgi ve yorum kişisel bir olaydır. Bu nedenle, örgüt değil, örgüt adına kişiler sezgilemekte ve yorumlamaktadır (Koçel, 2007).

Öğrenmenin ikinci düzeyi grup düzeyinde öğrenmedir. Kişisel düzeyde öğrenmiş olan bireylerin, öğrendiklerini, grup içinde paylaşmaları, birlikte yorumlamaları ve bir grup anlayışına ulaşmalarını ifade etmektedir. Grup öğrenmesi olmaksızın, örgüt düzeyinde öğrenmeden söz edilemez (Koçel, 2007).

Öğrenmenin üçüncü düzeyi ise örgütsel öğrenmedir. Örgütsel öğrenme, örgüt içinde ortak bir amacı gerçekleştirmek için birlikte çalışan insanların yaptıkları işleri daha iyi anlamalarını ve sonuçta daha etkili olmalarını sağlamak için gerekli olan yeteneklerin geliştirilmesi ve bilginin elde edilmesi sürecidir (Barutçugil, 2004).

Örgütsel öğrenmenin gerçekleşmesi için, örgüt içinde, bireysel öğrenme düzeylerinden örgütsel öğrenme düzeyine geçişi sağlayacak bir köprünün kurulması gereklidir. Bu köprü üç unsurun birlikte geliştirilmesi ile mümkündür. Bu unsurlar iletişim, şeffaflık ve bütünleşmedir. Bireysel öğrenme düzeylerinden örgütsel öğrenmeye geçişte iletişim, bireylerin ve tarafların birbirlerini anlaması ve örgüt içinde bir birlik sağlanması için oldukça önemlidir. Çok yönlü ve sağlam iletişim tek başına örgütsel öğrenmeye geçiş için yeterli değildir. Ortak bilginin diğer örgüt üyeleri için de anlaşılır ve şeffaf olması gereklidir. Örgütsel öğrenmenin tamamlanabilmesi için son unsur olan bütünleşme, bilgilerin birleştirilmesi ve bütünleştirilmesini sağlamaktadır (Düren 2002; Yazıcı 2001).

Tablo 6.1. Öğrenme süreci (Düren 2002; Yazıcı 2001).

Bireysel Öğrenme	Köprü	Örgütsel Öğrenme
<ul style="list-style-type: none"> - Kişisel Deneyimler - Zihinsel Yapıda Değişim - Deneme Sonucu Oluşan Davranış Değişiklikleri - Bireysel Fikir ve Düşünceler 	<ul style="list-style-type: none"> İletişim Şeffaflık Entegrasyon 	<ul style="list-style-type: none"> - Toplu Deneyimler - Kolektif Bilgi ve Değerlerde Değişim - Normatif ve Davranışsal Kalıplarda Değişim - Kolektif Fikir ve Düşünceler

Örgütsel öğrenme kavramı 1970'li yılların ortalarında ortaya çıkmış ve ilk olarak hataların farkına varılması ve tamir edilmesi olarak tanımlanmıştır. Örgütsel öğrenme olgusunu bireysel öğrenmeye bağlı olarak irdelemek mümkündür. Ancak örgütsel öğrenmenin nedeni bireysel öğrenmeye göre daha kolaylıkla açıklanabilir. Her ne kadar örgütsel öğrenme bireyler vasıtasıyla gerçekleşse de örgütsel öğrenmeyi sadece bireylerin öğrenmelerinin toplamı olarak ele almak hata olacaktır. Örgütlerin beyni yoktur, fakat bilişsel sistemleri ve bellekleri vardır. Bireyler ve liderler değişir, fakat örgütlerin bellekleri belirli davranışları, bilişsel haritaları, normları ve değerleri zamana karşı korur. Nitekim ciddi rekabet ortamlarında eğitim,

yenilik yaratma ve değişim kavramları daha sıklıkla kullanılmaya başlanır (İnce 2005).

Örgütte öğrenmenin bireysel bir çabanın ve tecrübenin ötesinde ortak bir değer ve deneyim süreci haline getirme yönündeki düşünce ve çabalar örgütsel öğrenme kültürünü oluşturmaya yöneliktir. Bu anlamda ortak öğrenme stratejik bir seçim ve örgütün geleceğini oluşturmada önemli bir araç olarak değerlendirilir (İnce, 2005).

6.3. Öğrenme Süreci

Öğrenme, birbiriyle ilişkili olan 4 ana yapı içerisinde ele alınabilmektedir. Bunlar; bilgi edinme, bilgi dağıtımı, bilgi yorumlaması ve örgütsel hafızadır.

6.3.1. Bilgi Edinme

Müşteri etütleri, araştırma geliştirme faaliyetleri, performans değerlendirmeleri ve rakip işletme ürünlerinin analizi gibi birçok biçimsel örgütsel faaliyetler bilgi edinme amaçlı yapılmaktadır (George P. Huber, 1991).

Bilgi edinme beş farklı süreçten oluşmaktadır:

6.3.1.1. Doğuştan Öğrenme

Yeni organizasyonları oluşturan bireyler ve organizasyonlar, yeni organizasyonun birincil çevresi ve organizasyonun kurucularının hedeflerinin başarıya ulaşmasında kullanılan süreçler hakkında bilgi sahibidirler. Bu bilgileri de yeni organizasyonun üyelerine aktarmaktadırlar (George P. Huber, 1991).

6.3.1.2. Deneysel Öğrenme

Organizasyonlar, kuruluşlarından sonra bazı bilgileri doğrudan tecrübe ederek elde etmektedir. Bilgi, bazen isteyerek ve sistematik çaba ile ancak genelde istem dışı ve sistematik olmayan bir şekilde elde edilmektedir. Literatürde deneysel öğrenme dört alt başlık altında açıklanmaktadır.

Organizasyonel Deneyimler: Deneysel öğrenme, geri bilgi akışının elde edilmesi ve analizi ile geliştirilmektedir. başarılı bir şekilde resmi analizleri, davranışsal teknikleri ve güç politikalarını başarılı bir şekilde harmanlamakta ve bu süreçler yeni bilgi olarak belirginleşmekte ve yeniden şekillenmektedir (Hax and Majluf 1988, p. 104).

Organizasyonel Takdir: Eylem araştırması, sorunlar ile ilgili bilgi toplama, endişeler, organizasyonel üyelerden kaynaklanan değişim ihtiyacı, bilginin organize edilmesi ve üyeler ile paylaşılması, belirlenen sorunların çözülmesi için eylemlerin seçilmesi, planlanması ve uygulanması ile ilgili bireylerin belirli görevlere getirilmesini içermektedir. (McNamara and Weeks 1982; Argyris 1983; Trist 1983; Peters and Robinson 1984).

Argyris (1982)'in tek döngülü ve çift döngülü öğrenme modelleri organizasyonel takdir ile ilişkilidir. Tek döngülü öğrenme, temel yönetim politikası ve değerlerinde bir değişiklik olmaksızın eşleştirmenin yapılması ve yanlış eşleştirmelerin tespit edilmesi ve düzeltilmesidir. Çift döngülü öğrenme ise yeni değerlendirme ve yönetim değerlerinde değişikliğe ihtiyaç duymaktadır. Tek döngülü öğrenme genellikle rutin işler ve acil görevler ile ilişkilidir. Çift döngülü öğrenme ise rutin olmayan uzun vadeli sonuçlar ile ilişkilidir. (Argyris 1983, p. 116).

İstem Dışı ve Sistemik Olmayan Öğrenme:

Deneyim organizasyonel devamlılığı tahmin etmek için gereklidir (Brittain 1989). Literatürde, deneyimin işletme performansı üzerinde olumlu etkisi olduğundan bahsedilmektedir. Örneğin, üretim organizasyonları yeni ürün üretme konusunda deneyim elde ettiğinde birim başına üretim maliyetleri ve üretim süreleri azalmaktadır (Dutton, Thomas, and Butler 1984; Mody 1989; Muth 1986; Yelle 1979). Azalmanın miktarı genellikle bir matematik model (deneyim eğrisi veya öğrenme eğrisi) ile tahmin edilebilmekte ve tahminler planlamada kullanılmaktadır.

6.3.1.3. Taklit ile Öğrenme

Endüstriyel teoriye göre çeşitli ilgili taraflardan gelebilecek zorlayıcı önlemleri en aza indirmek için organizasyonlar diğer organizasyonları taklit etmektedir (Zucker, 1987). Teknoloji yeteri kadar anlaşılmadığında ve hedefler belirsiz olduğunda taklitçilik ortaya çıkmaktadır (House and Singh, 1987, s.709). Aksine, işletme çevresi rekabet yoğun ve değişken olduğunda taklitçilik etkili olmamaktadır.

6.3.1.4. Aşılama

Organizasyonlar bilgi haznelerini bilgi elde ederek ve bunları yeni üyelere aşılarken artırmaktadır. Bazen yeni bilgi aktarımı geniş bir temelde yani tüm organizasyonu kapsayacak şekilde yapılmaktadır (George P. Huber, 1991).

6.3.1.5. Araştırma ve Bildirim

Araştırma ile organizasyonel bilgi edinme üç şekilde olmaktadır: Gözden geçirme, odaklanmış araştırma ve performans gözlemleridir.

6.3.2. Bilgi Dağıtımı

Bilgi dağıtımı, organizasyonel öğrenmenin önemli bir belirleyicisidir. Organizasyonel öğrenmenin oluşumu ile ilgili olarak, organizasyonel unsurlar diğer organizasyonel birimlerden elde edilen bilgileri birleştirerek yeni bilgiyi geliştirmektedirler. Örneğin, sevkiyat bölümü satış bölümünden gelen bilgi ile depodan gelen bilgiyi karşılaştırarak bir sorun olduğunu öğrenebilmektedir. Organizasyonlar çoğu zaman neyi bildiklerini bilmemektedirler. Organizasyonlar, organizasyonda bulunan bilginin nerede olduğunu bulma konusuna yetersiz sistemlere sahiptir. Ancak bilgi organizasyonun tamamına yayıldığı zaman daha çok kaynak ortaya çıkmakta, düzeltme çabaları daha başarılı sonuçlar vermekte ve bireyler ve birimler öğrenmeye daha eğilimli olmaktadır. Dolayısıyla, bilgi dağıtımı yeni organizasyonel öğrenmeyi tetiklemektedir (George P. Huber, 1991).

6.3.3. Bilgi Yorumlaması

Bilginin yorumlanması, bilgiye anlam verme sürecidir (Daft and Weick, 1984, s. 294). Diğer bir tanımlamada ise bilginin yorumlanması, olayların açıklanması ve paylaşılmış anlayışların ve kavramsal şemalarının geliştirilmesidir (Daft and Weick, 1984, s. 286). Yorumlamalar çeşitlendikçe daha fazla öğrenme ortaya çıkmaktadır. Bunun nedeni, bazı gelişimler organizasyonun potansiyel davranış derecesini değiştirmektedir. Ayrıca diğer birimlerden sağlanan farklı yorumlamaların niteliğinin birimler tarafından daha iyi anlaşılması daha fazla öğrenme sağlamaktadır. Örneğin, anlayışın tüm organizasyona yayılması birlikteliği geliştirmekte, dolayısıyla potansiyel davranış derecesi artmakta veya beraberliği engellemekte ve dolayısıyla potansiyel davranış derecesi azalmaktadır.

Yeni bilginin yorumlanması dört şekilde etkilenmektedir;

1. Kavramsal Plan ve Çerçeve

Açıklama düzgün bir şekilde belirlenmemiş ve farklı birimlere dağıtılmış ise düzenli yorumlamaların yapılması zorlaşmaktadır. Aynı dili konuşamama ve birimler karşısındaki kavramsal planların varlığı, düzenli yapıların yaratılmasında özel durumlarla ilgili mesajların kullanılmasını gerektirmektedir. Organizasyonlarda yorumlamanın en önemli özelliği sosyal olarak oluşmalarıdır. Bu durum media iletişiminin rolünü göstermektedir (Sims and Gioia, 1986).

2. Medya Zenginliği

Medya zenginliği, belirli bir zaman aralığında medya organlarının zihinsel tasavvuru değiştirme kapasitesidir (Daft and Lengel 1984; Daft and Huber, 1987, p. 14). Medya zenginliğinin iki boyutu vardır; medya organlarının yayabileceği işaretler ve medya organlarının sağlayabileceği hızlı geri bildirim. Araştırmacılar iletişim yayın organı seçerken medya zenginliğini dikkate alan yöneticilerin daha etkin olduklarını benimsemektedirler (Daft, Lengel, and Trevino, 1987). Bu nedenle, medya zenginliği genel anlayışı geliştirmede etkili olmaktadır.

3. Aşırı Bilgi Yükleme

Organizasyon birimlerinde bilgi dağıtım gereksinimini azaltan organizasyon tasarımları birimlerdeki bilgi yüklemesini azaltmaktadır. Aşırı derecede zengin bilgi çevrelerindeki organizasyonlar ile uyumlu hale getirilmelidir. Ancak bu bilgisel özerklik için yapılan tasarım birimler arasındaki bilgi paylaşımını azaltmakta ve böylece organizasyonel öğrenme çeşitlerini azaltmaktadır. Bilgisel olarak bağlantılı birimler organizasyonel öğrenmeyi karmaşık bir şekilde etkilemektedir (George P. Huber, 1991).

4. Unutma

Unutma, bilginin öğrenenler tarafından terk edilme sürecidir (Hedberg 1981, s. 18). Unutma sadece hatıraları kaybetmek değil aynı zamanda isteyerek önemsememektir (Webster's 1987, s. 484). Bir işletme davranışları ve bu davranışlardaki sınırlamaları unutabilmektedir. Ayrıca, unutma potansiyel davranışların derecesinde azalma veya artmaya neden olabilmektedir.

6.3.4. Organizasyonel Hafıza

Hafıza, bireyler üstü topluluklarda da var olabilmektedir. Hafıza fonksiyonunu gerçeklerin (enformasyonun) tutulduğu bir depodur. Hafızaya sadece bireylerin değil; bir örgüt de sahip olabilmektedir (Walsh ve Ungson, 1991, 58-59). Örgüt üyelerinin faaliyetleri, örgütü dünyayla iletişime taşıyabilmekte; bu iletişim süreci de üyelerce yorumlanıp paylaşılarak, örgütsel hafızanın ortak inanç, değer, varsayım, norm ve davranışlar formunda yaratılmasıyla sonuçlanabilmektedir (Moorman ve Miner, 1997: 92).

Örgütsel hafıza kavramı, örgüt üyelerinin bireysel hafızalarını; örgüt kültürünü, standart faaliyet prosedürlerini, beklenen rol davranışlar ve çevresel faktörlerden kaynaklanan içsel hafızayı bünyesinde barındırmaktadır (Moorman ve Miner, 1997: 92). Örgütsel hafıza, uygun sembollerin kullanımı yoluyla enformasyonun kodlanmasını; kodlanan enformasyonun örgütsel hafıza mekanizması için tasarlanmış olan depolama birimlerinde saklanmasını; böylece enformasyonun geçmişten geleceğe aktarılmasını sağlayarak i-)maliyetleri düşürmekte, ii-)etkin bir

karar verme sürecinin gerçekleşmesine katkıda bulunmakta, ve iii-) örgütsel hayata dair bir anlayış sağlamaktadır (Stein ve Zwass, 1995: 86; Johnson ve Paper, 505; Stein, 1995: 17).

Problemlerin ve çözümlerinin yorumlanması bireyden bireye farklılık gösterdiğinden örgütsel bir yorumun geliştirilmesi tüm bu yorumların paylaşılmasıyla olası hale gelmektedir. Böylece, örgütsel yorumlama sistemi kısmen de olsa bireysel seviyenin üstüne çıkmakta; örgütler, anahtar elemanları işten ayrılrsa da geçmiş olaylara ait bilgiyi muhafaza edebilmektedirler. Bu açıdan örgütsel hafıza hem bireysel hem de örgütsel düzeyde bir yapılanmadır (Walsh ve Ungson, 1991: 61; Stein, 1995: 21; Stein ve Zwass, 1995: 92).

6.4. Örgütsel Öğrenme Çeşitleri

6.4.1. Keşifsel Öğrenme

Keşifsel öğrenme, değişim, araştırma, risk alma, deneyim, ortaya çıkarma, esneklik, yenilik gibi objelerin zamanla kazanılmasını içermektedir. Yeni bilginin elde edilmesi ve ortaya çıkarılmasıdır. Keşifsel öğrenme ile işletme gelecekteki yaşanabilirliklerini garanti altına almaktadır (James G. March, 1991).

6.4.2. Düzeltici Öğrenme

Düzeltici öğrenme, geliştirme, seçim, üretim, etkinlik, ayırım, uygulama ve düzenleme gibi obje ve faaliyetleri içermektedir. Düzeltici öğrenmeyi benimseyen işletmeler mevcut yaşanabilirliklerini devam ettireceklerdir ancak zamanla çağa ayak uyduramadıklarından zarar göreceklerdir (James G. March, 1991).

6.4.3. Keşifsel Öğrenme ve Düzeltici Öğrenme Arasındaki Dengenin Kurulması

Keşifsel ve düzeltici öğrenme organizasyonlar için önemli olmakla birlikte her ikisinin arasında kaynak rekabeti olması dolayısıyla organizasyonlar ikisinden birini açık ve net bir şekilde seçmek durumundadır. İki öğrenme çeşidi arasındaki seçim tahmini değerlerinin yanında ayrıca organizasyon içindeki ve dışındaki

yaşanabilirliği, zamanlaması ve yayılımı ile ilişkilidir. Kaynakların paylaşılması süreci zamanlar arası, kuruluşlar arası ve kişiler arası karşılaştırmaları kapsamaktadır. Bu karşılaştırmaların yapılmasında hangi öğrenme çeşidinden fedakarlık edileceği konusu oldukça karmaşıktır (James G. March, 1991).

Seçimlerin yeni bilgilerin edinilmesi, geri dönüşlerin geliştirilmesi ile bilginin kullanılması arasında yapılması gerekmektedir. Bu esnada yeni yatırım alternatiflerinin belirebilmesi, yayılmanın sabit olmayabilmesi veya seçimlerin başkaları tarafından yapılabilmesi sorunu daha karmaşık hale getirmektedir (James G. March, 1991).

Organizasyonel öğrenme ile ilgili yapılan çalışmalarda, keşifsel ve düzeltici öğrenmenin dengelenmesi sorunu mevcut teknolojinin düzenlenmesi ve yenilerinin keşfedilmesi ile ilgilidir (Levinthal and March, 1981).

Organizasyonel şekil ve teknolojinin evrimsel modellerinde, keşifsel ve düzeltici öğrenmenin dengelenmesi değişim ve seçim süreçleri açısından ele alınmaktadır (Hannan and Freeman, 1987). Şekillerin, rutinlerin veya tecrübelerin efektif seçimi organizasyonun devamlılığı için önem teşkil etmektedir; ayrıca değişen çevrede yeni alternatif tecrübelerin meydana getirilmesidir. Çevresel karışıklık, organizasyonel çeşitlilik ve rekabet avantajı arasındaki ilişki nedeniyle, organizasyonel tecrübenin evrimsel üstünlüğü, tecrübe ile yansıtılan keşifsel değişim ve çevredeki değişim derecesi arasındaki ilişkiye duyarlıdır (Cohen 1986).

Keşifsel öğrenme sonuçları ile düzeltici öğrenme sonuçları karşılaştırıldığında, keşifsel öğrenmenin sistematik olarak daha belirsiz, daha uzun dönemli ve organizasyonel olarak eylem ve uyumdan daha uzak olduğu görülmektedir. Organizasyonlar kaynaklarını keşifsel öğrenme ve düzeltici öğrenme arasında nasıl dağıtacaklarını öğrendiğinde, zaman içinde sonuçların dağılımı öğrenilenleri etkilemektedir. Geri bildirim belirlenliği, hızı, yakınlığı ve açıklığı keşifsel öğrenmeye göre düzeltici öğrenmenin sonuçlarına daha hızlı varılmasını sağlamaktadır. Yeni ürün, pazar ve ilişki araştırmaları daha az belirgin sonuçlara, daha uzun zaman aralığına ve ürün geliştirmeden daha yaygın etkilere sahiptir. Bu farklılıklar düzeltici öğrenmenin keşifsel öğrenmeye göre daha hızlı bir şekilde gelişmesini sağlamaktadır. Uzun süreli anlayış keşifsel öğrenmeyi destekleyen

önemli bir unsur olduğu sürece, bu durum düzeltici öğrenme istekliliğini artırmakta iken keşifsel öğrenme istekliliğini azaltmaktadır (James G. March, 1991).

6.4.4. Keşifsel Öğrenme ve Düzeltici Öğrenme Arasındaki Dengenin Kurulması ile İlgili Sorunlar

Bazen keşifsel öğrenme düzeltici öğrenmenin önüne geçmektedir. Organizasyonlar kimi başarısızlık dinamikleri ile deneyim, değişim ve yenilik karışıklığına dönüşmektedir. Bu başarısızlık araştırma ve değişime, araştırma ve değişim yeni başarısızlıklara, yeni başarısızlıklar ise daha yeni araştırma ve değişimlere sebep olmaktadır. Bu süreç üç yaygın özellik ile açıklanmaktadır:

1. Yeni fikir fazlalığı en kötüsüdür ve dolayısıyla yenilik fazlalığı ödüllendirilmemektedir.
2. Herhangi belirli bir yenilik, teknoloji veya reform getirisi, yeni bir fikir ile elde edilen organizasyon deneyiminin fonksiyonudur. Yenilikler yeterli deneyime ulaşılan kadar istenilen derecede etkili olmamaktadır.
3. İstekler yukarıdan aşağıya doğru olduğundan daha yavaş düzeltilmektedir ve tutarlı bir iyimser önyargı sergilemektedir (Lant, 1992).

Bu üç özellik organizasyonları başarısızlık tuzağına düşürmektedir. Bu tuzaktan kurtulmak için kabul edilebilir iyi bir alternatif sunulmalı veya tüm organizasyonun sindirebileceği aşağıya doğru hızlı bir düzeltme yapılmalıdır (D.A. Levinthal and J. G. March, 1993).

Bazen de düzeltici öğrenme keşifsel öğrenmenin önüne geçmektedir. Düzeltici öğrenme keşifsel öğrenmeye göre daha kısa sürede sonuç vermektedir. Ayrıca keşifsel öğrenme bireysel olmaktan çok organizasyoneldir (March, 1991).

Organizasyonlar kısa süreli düzenlemelere eğilimli olmakla birlikte bir faaliyet ile ilgili olarak oldukça üstün bir yeterlik geliştirmektedirler. Bu yeterlik tuzağı standart, kendine zarar veren öğrenmenin ürünüdür. Bu tuzaktan isteklerin hızlı bir şekilde yukarıya doğru düzeltilmesi ile kurtulunabilmektedir (D.A. Levinthal and J. G. March, 1993).

Keşifsel öğrenmenin devamlılığının sağlanması için çeşitli çözüm önerileri getirilmektedir;

Teşvikin rolü: Varsayıma göre, başarılı bir yenilikçilik ile tekel haklarına sahip olma durumu yenilikçi faaliyetlere katlanılması konusunda teşvik edici olmaktadır. Organizasyonlar ve toplumlar, bireylere başarılı keşifleri nedeniyle ödül vermeyi taahhüt ederek, başarısız keşifsel faaliyetlere sigorta sağlayarak ve patentlerin varlığı ile keşif yapmayı cesaretlendirmektedir (D.A. Levinthal and J. G. March, 1993)

Organizasyonel yapının rolü: Organizasyonlar, organizasyonlara yeni katılan bireyleri sosyalleştirebilecek yapılar kurmaya çalışmaktadırlar. Bu sosyalleşme sürecinde eş zamanlı olarak iki sonuç ortaya çıkmaktadır: 1. Alınan bilgi prensipleri bireylerin inançları ve tecrübelerinden kaynaklanan öğrenmelerdir. 2. Bireyler prensipleri öğrenmektedirler. Bireyler organizasyonel prensipleri hızlı bir şekilde öğrenerek yeni prensipler oluşturabilecek düzeye gelebilmektedirler. Organizasyonel yapı sosyalleşme ve kültürleşmeyi cesaretlendirmekte ve dolayısıyla organizasyonların bireysel sapkınlıklar ile öğrenme kapasitesi azaltılmaktadır (D.A. Levinthal and J. G. March, 1993).

İnançların Rolü: Risk alma üzerine yapılan çalışmalar sonucunda inançların risk almayı etkileyen iki temel yolu olduğu görülmektedir: Risk tercihi ve fark edilen risk. Organizasyonlar risk tercihini isteklerin etkileyerek belirlemektedir. Fark edilen risk ise deneyimlerine göre seçilen ve yetkilendirilen bireyler ile belirlenmektedir (D.A. Levinthal and J. G. March, 1993).

İçsel seçimin rolü: Organizasyonlar bireyleri deneyimlerine göre seçmektedir. Başarılı insanlar seçim sürecinde ön plana çıkarken geçmiş dönemde başarılı olamayanlar ya organizasyondan uzaklaştırılmakta ya da risk oranı az pozisyonlara getirilmektedir. Üst kademe yöneticiler sahip oldukları tecrübelerle daha iyiyi hedeflemekte ve hedefleri gerçekleştirirken süreci kontrol altında tutmaya çalışmaktadır (D.A. Levinthal ve J. G. March, 1993).

7. REKABET YOĞUNLUĞU

7.1. Rekabet Kavramı

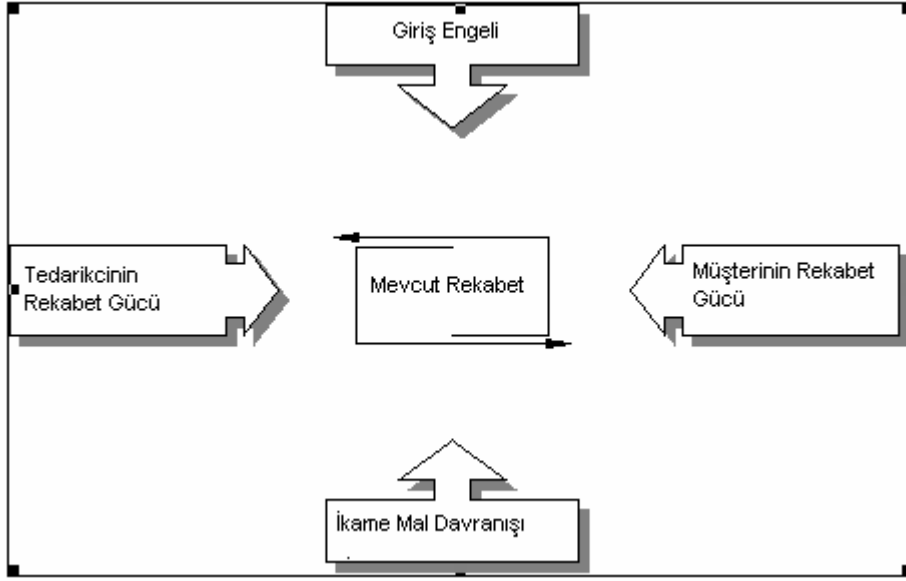
Rekabet, firmaların piyasadaki değişikliğe uyum sağlama faaliyetidir. Adam Smith'e göre teşebbüslerin kar elde etmek için, diğerlerinin faaliyetlerini zorlaştırma olarak tanımlanan rekabet, piyasaya ilişkin bilgilerin herkese açık olduğu ve piyasaya girişin serbest olduğu ortamda gerçekleşebilmektedir (Kırım, 1990. s.13).

Modern ekonomi teorisinde ise rekabet, malın fiyatının arz ve talebe göre belirlendiği ve faaliyet gösterenlerin kişiliklerinden bağımsız bir piyasa şeklidir. Stigler rekabeti, "her alıcının sonsuz miktarda talep ile karşılaştığı piyasa" şeklinde tanımlamaktadır. Ayrıca "bilgi akışının tam, malın homojen, hiçbir alıcı ve satıcının kendi başına fiyatı ve toplam arz miktarını etkileme gücüne sahip olmadığı ve giriş-çıkışların serbest olduğu bir piyasa şeklidir. Dinamik süreci ifade eden rekabet geniş anlamda rekabet olarak adlandırılmaktadır (Kırım, 1990. s.14).

7.2. Rekabeti Belirleyen Unsurlar

Bazı yöneticiler pazar payını elde etmek amacıyla direkt olarak rakiplerine odaklanmakta ve rekabet ortamında diğer unsurları göz ardı ederek telafisi imkansız sonuçlara sebebiyet vermektedirler. Michael E. Porter (1980) rekabeti belirleyen güçleri 5 unsur olarak belirtmektedir:

Şekil 7.1. Endüstride rekabeti düzenleyen güçler (Michael E. Porter, 1980)



1. Giriş Engeli

Endüstriye yeni girişler yeni kapasiteler, pazar payını elde etme isteği ve genellikle dayanıklı kaynakları beraberinde getirmektedir. Pazara giriş bariyeri yüksek ise ve pazara yeni giren işletme pazardaki mevcut rakiplerden sert bir karşılık beklemekte ise işletme ciddi bir giriş engeli ile karşılaşmayacaktır.

Giriş engelinin 6 temel nedeni vardır:

- Ölçek ekonomisi: Bu ekonomiler pazara yeni girmek isteyen adayı pazara geniş ölçek ile girmeye veya maliyet dezavantajını kabul etmeye zorlamaktadır.
- Ürün farklılaştırması: Marka kimliği pazara yeni giren firmaların müşteri sadakati kazanması konusunda kayda değer bir zaman harcamasını gerektirmektedir. Reklam, müşteri hizmetleri, endüstride ilk olma ve ürün farklılıkları marka kimliğini teşvik eden faktörlerdir.
- Sermaye gereksinimi: Giriş bariyerini aşmak için gerekli olan yatırım ihtiyacı geniş bir finansal kaynak gerektirmektedir. Bu noktada reklam ve araştırma geliştirme maliyetleri önemli bir yer tutmaktadır. Bununla birlikte sermaye müşteri kredisi, stoklar ve kuruluş zararlarını karşılamak için gereklidir.

- Maliyet dezavantajları: Pazardaki mevcut işletmeler potansiyel rakiplerinde olmayan maliyet avantajlarına sahip olabilmektedir. Bu avantajlar öğrenme eğrileri, patentli teknoloji, en iyi hammadde kaynaklarına ulaşma, hükümet sübvansiyonu veya uygun yerleşimler gibi etkenlerden kaynaklanabilmektedir.
- Dağıtım kanallarına ulaşma: Pazara yeni giren işletme kesinlikle ürün veya servislerinin dağıtımını garanti altına almalıdır. Dağıtım kanalları engelinin yüksek olduğu durumlarda yeni işletme kendi dağıtım kanallarını kurmak zorunda kalabilmektedir.
- Hükümet politikaları: Hükümet lisans gereksinimleri ve hammaddeye ulaşımı sınırlandırma gibi kontroller ile endüstriye girişi sınırlandırmakta veya ortadan kaldırmaktadır. Bu duruma kamyon üretimi, alkol perakendeciliği ve yük nakliyatı örnek gösterilebilmektedir. Ayrıca hükümet hava ve su kirlenmesi ve güvenlik yönetmelikleri ile dolaylı yoldan pazara girişi engelleyebilmektedir.

2. Tedarikçinin Rekabet Gücü

Tedarikçiler fiyatları artırarak veya satın alınan mal ve hizmet kalitesini düşürerek endüstrideki işletmeler üzerindeki rekabet gücünü kullanabilmektedir. Güçlü tedarikçiler maliyetlerindeki artışları tedarik sağladıkları endüstri fiyatlarına yansıtarak telafi edebilmektedir.

Tedarikçilerin güçlü olduğu durumlar aşağıdaki gibidir;

- Pazara birkaç tedarikçinin hakim olması veya tedarikçiye endüstriden daha fazla odaklanması
- Tedarikçinin ürününün pazarda tek veya en azından farklılaştırılmış olması ve işletmelerin tedarikçilerini değiştirme maliyetlerinin yüksek olması.
- Endüstriye ikame ürünleri satma çabasına mecbur olunmaması.
- Tedarikçinin endüstri işletmeleri ile ileriye doğru entegrasyonunun tedarikçi için ölçek ekonomisi sağlaması

- Endüstrinin tedarikçi grup için önemli bir müşteri olmaması. Aksi durumda tedarikçi makul fiyatlandırma yapmakta ve istekli bir şekilde müşterisine destek olarak pazardaki mevcut durumunu korumayı hedeflemektedir.

3. Müşterinin Rekabet Gücü

Müşterilerin güçlü olması durumunda müşteri fiyatları aşağı çekeabilmekte, daha yüksek kalite veya daha fazla hizmet talep edebilmekte ve işletme ve müşteriler birbirlerine rakip olabilmektedir.

Müşterilerin güçlü olduğu durumlar aşağıdaki gibidir;

- Tedarikçiden yüksek hacimli alım yapması
- Endüstriden alınan ürünlerin standart veya farklılaştırılmamış olması.
- Tedarikçiden aldığı ürünün kendi üretiminde çok önemli bir yeri olması. Müşteriler bu durumlarda uygun fiyat için pazarlık yapabilmekte ve seçici olmaktadır.
- Düşük karlı faaliyet göstermesi nedeniyle alım maliyetlerini düşürmek istemesi.
- Endüstri ürününün kalitesinin müşterinin ürün kalitesini etkilememesi. Müşterilerin ürünlerinin kalitesi endüstri kalitesi ile paralel olduğu durumlarda müşteriler fiyat konusunda daha az seçici olmaktadır.
- Endüstri ürününün müşteriye parasal anlamda bir kazanç sağlamaması. Örneğin, danışmanlık firmaları müşterilerine yol göstererek olası kayıplara karşı parasal kazanç sağlamalarına neden olmaktadır.
- Geriye doğru entegrasyonunun olma olasılığı

4. İkame Mal Davranışı

Daha yüksek performans sağlayan ve daha ucuz alternatif ürünlerin varlığında ikame mal tehdidi söz konusu olmaktadır. İkame mallar diğer pazar payı oranının büyük bir kısmına sahip olabilmekte ve pazardaki mevcut işletmelerin potansiyel satış hacmini azaltabilmektedir.

İkame mal tehdidini belirleyen faktörler aşağıda sıralanmaktadır:

- Müşterinin marka sadakati
- Sıkı müşteri ilişkileri
- Müşterilerin değiştirme maliyetleri
- İkame mal fiyatı
- Mevcut eğilimler

5. Mevcut Rekabet

Yüksek rekabet baskısı, endüstrideki her bir işletmenin maruz kaldığı fiyatlar, marjlar ve karlılık baskısı nedeniyle meydana gelmektedir. İşletmeler fiyat rekabeti, ürün tanıtımı ve reklam rekabeti gibi taktikler uygulayarak mevcut durumlarını korumayı veya geliştirmeyi hedeflemektedirler. Yoğun rekabet aşağıdaki faktörlerle ilişkilidir;

- Rakiplerin çok ve eşit büyüklükte ve güçte olması
- Endüstri büyümesinin yavaş olması
- Ürün veya hizmet farklılaştırılması veya değiştirme maliyetlerinin olmaması
- Sabit maliyetlerin yüksek, ürünlerin dayanıksız olması işletmeleri fiyat kırmaya teşvik etmektedir.
- Çıkış bariyerlerinin yüksek olması. Yönetimin endüstriye olan bağlılığı ve özellikli varlıkların olması gibi nedenler ile işletme düşük kar elde etse hatta yatırımını karşılayamamış olsa bile işletme sektörde faaliyet göstermeye devam edebilmektedir.
- Rakiplerin strateji, orijin ve kişilik özelliklerinin farklı olması.

Yöneticiler bu 5 rekabet gücünün etkisini kontrol altına almak için strateji geliştirmek durumundadır. Dışsal pazar çevresi yanında işletme içsel kaynaklarını kullanarak kendi özel durumuna göre rekabet güçlerini düzenleyebilmektedir.

1. Giriş Etkisi

- Patentler, fikir haklarının korunması
- Ürün ve hizmetler ile bağlantılı anlaşmalar
- Pazarlama / Marka imajının yaratılması

- Tedarikçiler ile birleşme
- Dağıtımçı ile birleşme
- Misilleme taktikleri

2. Tedarikçinin Rekabet Gücü

- İttifak edinme
- Tedarik zinciri yönetimi
- Tedarik zinciri eğitimi
- Bağlılığı artırma
- Bir tedarikçiyi devralma
- Tedarikçi maliyetlerini ve methodları hakkında bilgi edinme

3. Müşterinin Rekabet Gücü

- İttifak edinme
- Tedarik zinciri yönetimi
- Sadakatin artırılması
- Katma değer ve teşviğin artırılması
- Satın alma kararının fiyattan bağımsız alınması
- Aracıların ortadan kaldırılması

4. İkame Mal Davranışı

- Yasal faaliyetler
- Değiştirme maliyetlerinin artırılması
- İttifaklar
- Farklılıkların vurgulanması
- İkame mal pazarına girilmesi

5. Mevcut Rekabet

- Fiyat rekabetini önleme
- Ürün farklılaştırması
- Endüstrinin fazla kapasitesinin azaltılması
- Farklı bölümlere odaklanma
- Rakiplerle iletişim

Porter'in modeline bir takım eleştirilerde bulunulmuştur. Porter'in modelinin en belirgin zayıflığı geliştirildiği tarihteki şartlar ve çevrede oluşturulmasıdır. 80'li yılların başında konjonktürel büyüme küresel ekonomiyi şekillendirmektedir. Bu durumda, birincil işletme hedefi karlılık ve devamlılığı sürdürülebilirlik olmaktır. Bu dönemde, birçok endüstrideki gelişim günümüz dinamikleri ile kıyaslandığında sabit ve tahmin edilebilirdir.

Porter'in modelini zayıf kılan faktörler aşağıda belirtilmektedir;

1. Ekonomik anlamda, modelde klasik ve mükemmel bir pazar olduğu varsayılmaktadır.
2. Model karmaşık olmayan pazar yapılarının analizinde başarıyla uygulanabilmektedir. Ancak karmaşık pazar yapılarında 5 gücün analiz edilmesi oldukça zordur.
3. Model durağan pazar yapılarının olduğunu varsaymaktadır. Teknolojik devrim ve kuruluşlar veya diğer sektörden pazara yapılan girişler işletme modelini, giriş bariyerlerini ve tedarik zincirindeki ilişkileri tamamen değiştirebilmektedir.
4. Model rekabet görüşüne dayanmaktadır. Buna göre işletmeler müşteriler ve tedarikçilere ek olarak diğer firmalara karşı da rekabet avantajı sağlamayı hedeflemektedir. Bu durum, stratejik ittifakların ve bilgi sisteminin elektronik bağlantılarının kurulmasını engellemektedir. (Dagmar Recklies- 2. makale)

Larry Downes "Porter'in Ötesinde" adlı makalesinde Porter'in varsayımlarının günümüz şartlarında yaşanabilir olmadığını dile getirmektedir. Downes, günümüz koşullarını dikkate alarak 3 yeni gücü ifade etmektedir: "Dijitalleşme", "Küreselleşme" ve "Hükümet Kontrollerinin Kaldırılması"

- **Dijitalleşme:** Bilgi teknolojilerinin gelişmesi ile birlikte pazardaki işletmelerin bilgiye ulaşması daha kolay hale gelmektedir. Bu sayede, endüstri dışındaki işletmelerin pazardaki rekabet temellerinde büyük çapta değişikliğe neden olabilmesi nedeniyle yeni işletme modelleri ortaya çıkmaktadır.

- **Küreselleşme:** Dağıtım kanalları ve iletişimdeki gelişmeler hemen hemen tüm işletmelere küresel düzeyde alım, satım ve işbirliği yapma imkanı vermektedir. Müşteriler küresel düzeyde ticaret yapabilmekte ve fiyatları karşılaştırabilme şansına sahip olmaktadır. Küresel ve bağlantılı pazarlar örgütlerin stratejilerinde yeni gereksinimleri dayatmaktadır. İşletmenin kendini fiyat lideri veya kalite lideri olarak konumlaması yeterli olmamaktadır. İşletmelerin müşteriler ile sağlam ilişkiler geliştirmesi ve ortaklar ile geniş çaplı bağlantılar kurması gerekmektedir.
- **Hükümet Kontrollerinin Kaldırılması:** Son 10 yılda Birleşik Devletler ve Avrupa ülkelerindeki havayolu, iletişim ve banka gibi birçok sektör üzerinde hükümet etkisinin azaldığı görülmektedir. Bilgi teknolojisindeki yeni fırsatların ortaya çıkması ile bu endüstrilerdeki örgütler faaliyetlerini yeniden yapılandırma ve yeni alternatiflere yönelmektedirler.

Downes'un modelinde pazar Porter'ın modelindeki pazara göre daha dinamik ve karmaşıktır. Pazara potansiyel yeni girişler teknolojik süreç ile gerçekleşmektedir. Örgütler mevcut yapılarını, süreçlerini, iş modellerini ve stratejilerini bu yeni dinamikleri dikkate alarak düzenlemek durumundadırlar. Porter'ın modelinde klasik bir şekilde işletmeler pazardaki diğer işletmelere karşı rekabet pozisyonu almaktadır. Ancak günümüzde karşılıklı faydanın sağlanması için ortaklıklar önem kazanmaktadır.

Downes'e göre, Porter'ın modeli daha çok geliştirildiği dönemin ekonomik koşullarına odaklanmaktadır. Bu yüzden modelin yaşanabilirliği değişen koşullar ile sınırlanmaktadır. Ancak bu eleştirisine rağmen, Downes'un modelinin de geliştirildiği dönemin ekonomik koşullarına odaklandığı görülmektedir.

Porter 2008 yılında yayımladığı makalesinde 1980 yılında yayımladığı 5 rekabet gücüne ek olarak 4 faktörün olduğunu belirtmektedir.

- **Endüstri büyüme oranı:** Hızlı büyümekte olan endüstrilerin her zaman cazip olduğu yönünde yanlış bir inanış vardır. Büyüme rekabeti artırmaktadır çünkü genişlemekte olan pasta her bir rakip için yeni fırsatlar demektir. Ancak hızlı büyüme tedarikçileri güçlü bir konuma getirebilmekte ve giriş engeli düşük olan pazarlarda yüksek büyüme yeni girişleri cazip hale

getirmektedir. Pazara yeni girişler olmasa dahi müşterilerin güçlü veya ikame ürünlerin tercih edilebilir olduğu durumlarda yüksek büyüme oranı karlılığı garanti etmemektedir.

- **Teknoloji ve Yenilik:** Gelişmiş teknoloji veya yenilik tek başına bir endüstriyi yapısal olarak cazip hale getirmeye yeterli değildir. Fiyata duyarsız müşterilerin olduğu, yüksek değiştirme maliyetleri veya ölçek ekonomilerden kaynaklanan yüksek giriş engellerinin görüldüğü düşük teknolojlili endüstriler, yazılım veya internet teknolojileri gibi rakipleri pazara girmeye heveslendiren endüstrilerden daha karlıdır.
- **Hükümet:** Hükümet politikaları bahsedilen beş rekabet gücünü etkilemektedir. Patentler pazara girişleri engelleyici bir etki yaratmakta ve endüstri kar potansiyelini artırmaktadır. Tersine, hükümet politikalarının sendikaları desteklemesi tedarikçi gücünü artırabilmekte ve kar potansiyelini düşürebilmektedir. İflas kanunları işletmeleri artık kapasiteye ve şiddetli rekabete sevk etmektedir.
- **Tamamlayıcı ürünler ve hizmetler:** Tamamlayıcı, endüstri ürünleri ile birlikte kullanılan ürün veya hizmettir. Bilgisayar donanımı ve yazılımı birlikte kullanıldığında değer kazanmaktadır.
Tamamlayıcılar, endüstri ürününe olan talebi etkilediklerinde önemsenmektedirler. Ancak hükümet politikaları gibi tamamlayıcılar da beş rekabet gücü arasında sayılmamakta ve beş rekabet gücünü etkiledikleri kadar karlılığı etkilememektedirler.

7.3. İşletmenin Rekabet Düzeyindeki Güç ve Zayıflık Parametreleri

Rekabet gücünün özellikleri:

- Önemli temel avantajlar
- Pazarda daha büyük pay (veya pazar liderliği)
- Ayırdedici veya lider strateji
- Artan tüketici sayısı ve tüketicilerin firma ve firma ürünlerinden beklentilerindeki artış

- İşletmenin pazardaki yönelmeleri rakiplerinden daha iyi sezmesi
- İşletmenin pazardaki en başarılı pozisyona sahip stratejik grubun içine dahil edilmesi
- İşletmenin pazardaki en hızlı büyüyen alanda yoğunlaşması
- Farklılaştırılmış ürünler
- Düşük maliyetler
- Pazardaki ortalama kar seviyelerinden daha yüksek kar seviyelerine sahip olma
- İşletmenin teknolojik ve yenilikçi avantajlara sahip olması
- Değişikliklere hazırlıklı yenilikçi ve esnek yönetim anlayışı
- İyi bir fırsattan yararlanmaya hazır bir yönetim

Rekabet zayıflığının özellikleri:

- Firmanın rekabet eksiklikleriyle karşı karşıya olması
- Rakip firmalara pazar payının kaptırılması
- Pazardaki gelir artış seviyelerinin altında artışlar
- Finansal kaynak sıkıntısı
- Tüketici kayıplarıyla özdeşleşme
- Pazardaki pozisyonu kötüye giden şirketler grubuna dahil edilme
- Birçok alanda zayıf bir pozisyona sahip olma
- Yüksek maliyetler
- Firmanın pazarı etkilemek için çok küçük olması
- Satın alınma tehlikesine karşı koyma gücüne sahip olmama
- Kötü kalitede ürünler
- Temel alanlardaki yetenek eksiklikleri

8. PAZAR TÜRBLANSI

İşletmeler müşterilerinin tercih ve isteklerini dikkate alarak arz zinciriyle bütünleştirmek zorundadırlar. Mevcut bireysel müşteri isteklerinin önemi gerçeği ışığında, işletmeler müşteri sadakatini sağlama ve bunu geliştirme üzerine odaklanmak ve müşteri ve marka kişiliklerini bağdaştırarak bireysel müşterileri işletmenin bir paydası seviyesine yükseltme hedefleri doğrultusunda bütünsel pazarlama anlayışını benimseyerek CRM uygulamanın gerekliliklerini yerine getirmek durumundadır. Çünkü bireysel müşteri sadakati, uzun dönemde işletmenin arz istikrarı ve kârlılığın temininde en önemli piyasa ölçütüdür (Ersoy, 2002).

CRM, mevcut ve potansiyel müşterilerin satın alma modellerini analiz ederek istenilen doğrultuda hareket etmeyi amaçlayan çok kapsamlı bir stratejidir. İşletmeler, kendi mülkiyetlerinde olan, müşterilerin tercih ve istekleri konusunda zengin bilgiler içeren bireysel müşteri veri tabanları oluşturmaktadırlar. İşletmeler, bu bilgileri müşterilerine “bireysel müşterilerin isteklerine uyarlanmış hizmetler” sunmak için kullanmaktadırlar. Yani pazarlama yönelimi ne olursa olsun pazarlama yönetiminin en önemli görevi, bireysel müşteriler ile kârlı bir ilişki oluşturmaktır (Kotler ve Armstrong, 2004).

Son zamanlarda CRM, bir müşteri veri tabanının yönetim aktivitesi olarak tanımlanmaktadır. Bu tanımlama ile CRM, bireysel müşteriler hakkında detaylı bilgileri ve müşteri bağımlılığını maksimum kılmak için dikkatli bir şekilde müşteri duyarlılığını yönetmeyi kapsamaktadır (Kotler and Armstrong, 2004).

İvme kazanan ve küreselleşen ekonomik değişimler çerçevesinde, artan rekabet ve teknolojik yeniliklerin sürüklediği pazarlama taktik ve stratejilerindeki kimlik değişim sürecinde, gıda perakendecileri CRM uygulaması kapsamında bazı değişimlere katılmak ve bunları uygulamak zorundadır. Bunlardan birincisi; bireysel müşterilere ilişkin verilerin temini ve oluşturulan veri bankalarından elde edilen verilere göre, bireysel müşterilerin bütünsel pazarlama yaklaşımı açısından tanımlanmasıdır. İkincisi, bireysel müşterilerin nitelikleri ve hedef piyasanın hücre veya marka kesitlemesi doğrultusunda homojen kesitlerin tanımlanmasıdır. Ayrıca bireysel ve hedef kesitlerin kurumsal karne yaklaşımı ile müşteri kârlılığının

ölçülmesi ve gerekli analizlerin yapılarak sonuçlarının değerlendirilmesi de gerekmektedir. Üçüncüsü, bireysel müşteri önceliklerinin belirlenmesi ve tercih düzeylerine göre pazarlama karmasında tasarıma gidilmesidir. Bu doğrultuda hedef piyasaların niteliklerine göre yeni pazarlama politikaları geliştirilmelidir (Topçu ve Işık, 2007).

İşletmeler rekabet gücüne en büyük etkiyi fiyat rekabeti yapmaktadır. Fiyat dışı rekabet gücüne etki eden faktörler ise pazarlama, Ar-Ge, teknoloji, inovasyon, küreselleşme, bölgeselleşme ve çok uluslu şirketlerdir. Bir malın uluslararasıdaki rekabet gücü fiyata dayalı rekabet gücünden ziyade, artan oranda fiyat dışı rekabete bağımlı hale gelmiştir. Temel olarak; tüketici gelirlerinin artmasına ve artan tüketici gelirlerine bağlı olarak tüketici tercihlerinde yaşanan değişim fiyat dışı rekabeti fiyat rekabetinin önüne getirmeye başlamıştır. Yenilik hemen hemen her ürün , üretim yönetimi ya da hizmetin bilim ve teknoloji içeriğini yükseltmiş durumdadır ve çağın jenerik teknolojileri temelde giderek yükselmektedir (Türkmen, 2001; s:39).

İşletmelerin yapısı sektörel olarak farklılık göstermektedir. Örneğin, imalat sanayiinde rekabet gücüne ölçek bazında yaklaşıldığında, küçük ölçekli firmaların daha çok finansal yapı, teknoloji kullanımı ve pazarlama konularında yetersiz oldukları, büyük ölçekli firmalarınsa ekonomik alt yapı, bürokrasi ve yüksek finans maliyeti bakımından rekabet güçlerinin olumsuz etkilendiği görülmektedir. Dolayısıyla (Dulupçu, 2001:166).

Son dönemlerde geleneksel fiyat rekabeti yerine daha çok fiyat dışı rekabet önem kazanmış, mal-hizmet üretiminde kaliteyi iyileştirmeye dönük rekabet biçimi ön plana çıkmıştır. Dünya ekonomisinde bilgi ve sermayenin emeğin yerini alması şeklinde ortaya çıkan eğilim, uluslararası rekabeti teknoloji ve bilgi eksenine oturtmaktadır. Aşırı rekabete ve müşteri zevklerine bağlı olarak bir ürün modelinin piyasada kalma süresi birçok nihai üründe giderek kısalmaktadır. Bunlara bağlı olarak firmaların ve ekonominin rekabet edebilirliği için ürün kalitesini, çeşitliliğini ve yeteneğini artırmaya, üretim teknolojisini geliştirmeye yönelik Ar-Ge faaliyetleri büyük önem kazanmaktadır (Özbey, 1999:119-120).

9. GELİŞTİRİLEN MODEL VE HİPOTEZLER

Müşteri odaklılık örgütleri yeni müşteri ihtiyaç ve beklentilerinin araştırması hususunda teşvik etmekte ve örgütleri piyasaların değişen ihtiyaçlarına sürekli adaptasyon sağlanması için yeni ürün geliştirecek ve ortaya çıkaracak yenilikçiliğe yöneltmektedir. Müşteri odaklılık, tedarikçiler sadece müşteri gereksinimlerini yerine getirmemekte, ayrıca daha yaratıcı olarak bu gereksinimlerin ötesine gitmektedir. Bu durum, yenilik ile ilişkilidir (Juran, 1988). Aynı şekilde, sürekli iyileştirme işin nasıl organize ve idare edileceği konusunda ilgilileri değişime ve yaratıcı olmaya teşvik etmektedir. Ayrıca, yetkilendirme, katılım ve takım çalışması prensipleri örgütsel yeniliğin başarıya ulaşmasında belirleyici olmaktadır. (D.I. Prajogo, A.S.Sohal, 2000).

Müşteri odaklılık, yönetim/liderlik, karşılaştırma, amaca bağlılık, veri/bilgi, kalite odaklılık, çalışan odaklılık, süreç düşüncelilik ve sürekli iyileştirme başarılı bir yenilik ve gelişim için merkez oluşturmaktadır (Gustafson and Hundt, 1995). Ayrıca sürekli iyileştirme, yenilikçi örgütün oluşturulmasında bir alt yapı oluşturabilmektedir (McAdam et al., 1998).

H_{1a}: Kalite, Keşifsel Yeniliği pozitif yönde etkiler.

H_{1b}: Kalite, Düzeltici Yeniliği pozitif yönde etkiler.

TKY, Kaizen ve diğer sürekli iyileştirme yöntemlerinin gücü, çift-döngülü öğrenmeyi özendirilmelerinde yatmaktadır. Bu yöntemler, çalışanların karşılaştıkları sorunlarda yüzeyin altına inmelerini ve sorunları yaratan etmenleri ortaya çıkarmalarını istemekte; çalışanları mevcut uygulama biçimlerini inceleme ve daha iyisini bulma, başlıca önceliği öğrenme ve değişime verecek “diller”, zihniyetler ve değerler yaratma konularında özendirilmektedir (Morgan, 1998: 110).

TKY, çalışanların sorun çözme sürecine katılımını kolaylaştırmakta ve öğrenmelerini hızlandırmaktadır. Firma uygulamalarında ortaya çıkan sorunlar için sebep sonuç diyagramları etkin bir araç olarak kullanılmaktadır. Öğrenen örgütler zaman ve yer açısından sebep sonuç ilişkilerinin birbirinden daha kopuk olduğu

stratejik düzeydeki konularda kopukluğu ortadan kaldırarak gerçeği daha iyi temsil etmektedirler. (Dervitsiotis, 1998).

H_{1c}: Kalite, Keşifsel Öğrenmeyi pozitif yönde etkiler.

H_{1d}: Kalite, Düzeltici Öğrenmeyi pozitif yönde etkiler.

Müşterilerin önem verdiği konuların basında, ürünün teslim süresinin kısa tutulması ve teslimatın zamanında yapılması gelebilmekte veya bazı müşteriler sürekli olarak yeni ürün ve hizmetler sunulmasını arzu etmektedirler. Ayrıca bazı müşteriler de yeni ortaya çıkan ihtiyaçlarını firmanın önceden tahmin etmesine önem vermekte ve bu ihtiyaçlarına uygun yeni ürün ve yaklaşımlar önermeyi başaran firmalarla çalışmaya öncelik vermektedirler. Müşteri boyutu, firma yöneticilerinin müşteri ve pazar şartlarına göre gelecekte en yüksek düzeyde finansal kazanç sağlayacak stratejiyi belirlemelerine imkan vermektedir (Kaplan ve Norton: 1996: 33-34).

Bir firma finansal ve müşteri bakış açılarını açık bir biçimde belirleyerek, müşteri değerlendirme kriterlerini çeşitlendirebileceği ve finansal hedefli verimlilik artısını sağlayabileceği araçları belirleyebilir. Yaşamsal önemi olan organizasyonel faktörler olarak dört üst düzey süreçte açıklanmaktadır.

Bunlar, (1) ayrıcalık oluşturma; yeni mamul ve hizmetler geliştirmek ve yeni pazarlara ve müşteri kitlelerine ulaşmak için yeniliği teşvik etme, (2) firmanın müşteri gözündeki değerini artırma; mevcut müşterilerle olan ilişkilerin geliştirilmesi, (3) faaliyet mükemmelliğinin gerçekleştirilmesi; arz zinciri yönetiminin, içsel işletme süreçlerinin, varlıklardan yararlanma düzeyinin, kaynak-kapasite yönetiminin ve diğer süreçlerin geliştirilmesi ve (4) iyi bir firma üyesi veya organizasyon vatandaşı olma; dışsal çıkar grupları ile etkin ilişkiler oluşturmaktır (Özbirecikli ve Ölçer, 2002: 8).

H₂: Keşifsel Yenilik, Finansal Performansı pozitif yönde etkiler.

H₃: Düzeltici Yenilik, Finansal Performansı pozitif yönde etkiler.

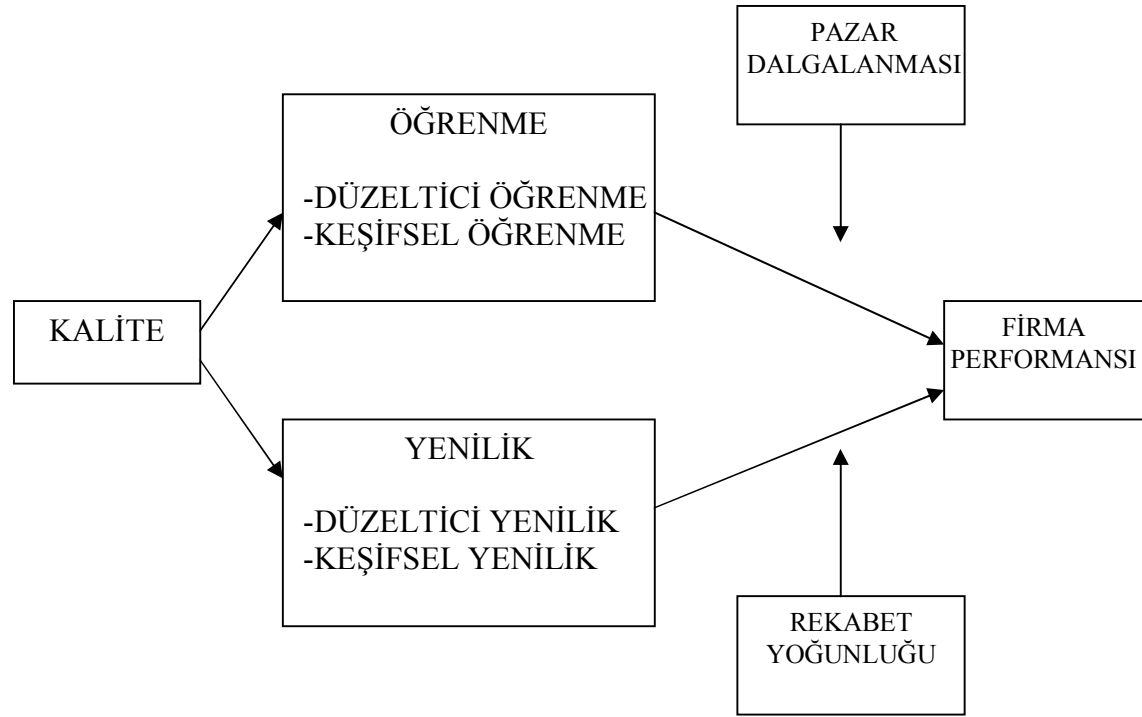
Finansal, müşteri ve iç işleyiş işlevler boyutlarında belirlenen amaçlarla, firmanın atılım yapmasını sağlayacak bir performansa ulaşmasına imkan verecek alanlar saptanmaktadır. Öğrenme ve büyüme boyutunda yer alan amaçlar, diğer boyutlarda belirlenen yüksek hedeflerin gerçekleşmesi için gereken altyapıyı sağlamaktadır (Kaplan ve Norton; 1996: 153).

Öğrenme ve büyüme etkisi genellikle üç kaynaktan elde edilmektedir. Bunlar, çalışanlar, sistemler ve kurumsal uyumdur. Çalışanların tatmini, verimlilik ve devamlılık gibi üç temel ölçü, firmanın çalışanlar, sistemler ve kurumsal uyum için yapmış oldukları yatırımların sonuçlarının ölçülmesini sağlamaktadır. Birçok firmada çalışanlarla ilgili amaçlar firmanın elde etmeyi hedeflediği üç temel sonuç ile ilgili göstergelerin birleşiminden (sentezinden) türetilmektedir. Çalışanlarla ilgili üç temel gösterge “çalışanların tatmini”, “çalışanların kalıcılığı” ve “çalışanların üretkenliği” olarak sıralanmaktadır. Bu göstergeler içinde “çalışanların tatmini” diğer ikisini etkileyen gösterge olarak kabul edilmektedir (Kaplan ve Norton, 1996: 157-178).

H₄: Düzeltici Öğrenme, Finansal Performansı pozitif yönde etkiler.

H₅: Keşifsel Öğrenme, Finansal Performansı pozitif yönde etkiler.

Şekil 9.1. Geliştirilen Model



10. UYGULAMA

10.1. Çalışmanın Amacı

Çalışmanın amacı, küreselleşmenin ve hızlı bir şekilde gerçekleşmekte olan teknolojik gelişmeler sonucunda rekabetin şiddetlendiği ve pazar dalgalanmasının gerçekleştiği bir ortamda işletmelerin finansal performanslarını artırarak işletme hedeflerine ulaşabilmesi için ihtiyaç duydukları bir takım faktörlerin belirlenmesi ve literatürde yer alan araştırmalar incelenerek ortaya konulan modelin işletme yöneticilerine katkı sağlanmasının öngörülmesidir.

10.2. Araştırmanın Hipotezleri

H_{1a}: Kalite, Keşifsel Yeniliği pozitif yönde etkiler.

H_{1b}: Kalite, Düzeltici Yeniliği pozitif yönde etkiler.

H_{1c}: Kalite, Keşifsel Öğrenmeyi pozitif yönde etkiler.

H_{1d}: Kalite, Düzeltici Öğrenmeyi pozitif yönde etkiler.

H₂: Keşifsel Yenilik, Finansal Performansı pozitif yönde etkiler.

H₃: Düzeltici Yenilik, Finansal Performansı pozitif yönde etkiler.

H₄: Düzeltici Öğrenme, Finansal Performansı pozitif yönde etkiler.

H₅: Keşifsel Öğrenme, Finansal Performansı pozitif yönde etkiler

Rekabet Yoğunluğunun düşük olduğu bir ortamda;

H_{6a}: Kalite, Keşifsel Yeniliği pozitif yönde etkiler.

H_{6b}: Kalite, Düzeltici Yeniliği pozitif yönde etkiler.

H_{6c}: Kalite, Keşifsel Öğrenmeyi pozitif yönde etkiler.

H_{6d}: Kalite, Düzeltici Öğrenmeyi pozitif yönde etkiler.

H₇: Keşifsel Yenilik, Finansal Performansı pozitif yönde etkiler.

H₈: Düzeltici Yenilik, Finansal Performansı pozitif yönde etkiler.

H₉: Düzeltici Öğrenme, Finansal Performansı pozitif yönde etkiler.

H₁₀: Keşifsel Öğrenme, Finansal Performansı pozitif yönde etkiler.

Rekabet Yoğunluğunun yüksek olduğu bir ortamda;

H_{11a}: Kalite, Keşifsel Yeniliği pozitif yönde etkiler.

H_{11b}: Kalite, Düzeltici Yeniliği pozitif yönde etkiler.

H_{11c}: Kalite, Keşifsel Öğrenmeyi pozitif yönde etkiler.

H_{11d}: Kalite, Düzeltici Öğrenmeyi pozitif yönde etkiler.

H₁₂: Keşifsel Yenilik, Finansal Performansı pozitif yönde etkiler.

H₁₃: Düzeltici Yenilik, Finansal Performansı pozitif yönde etkiler.

H₄: Düzeltici Öğrenme, Finansal Performansı pozitif yönde etkiler.

H₁₅: Keşifsel Öğrenme, Finansal Performansı pozitif yönde etkiler.

Pazar Türbülansının yüksek olduğu bir ortamda;

H_{16a}: Kalite, Keşifsel Yeniliği pozitif yönde etkiler.

H_{16b}: Kalite, Düzeltici Yeniliği pozitif yönde etkiler.

H_{16c}: Kalite, Keşifsel Öğrenmeyi pozitif yönde etkiler.

H_{16d}: Kalite, Düzeltici Öğrenmeyi pozitif yönde etkiler.

H₁₇: Keşifsel Yenilik, Finansal Performansı pozitif yönde etkiler.

H₁₈: Düzeltici Yenilik, Finansal Performansı pozitif yönde etkiler.

H₁₉: Düzeltici Öğrenme, Finansal Performansı pozitif yönde etkiler.

H₂₀: Keşifsel Öğrenme, Finansal Performansı pozitif yönde etkiler.

Pazar Türbülansının düşük olduğu bir ortamda;

H_{21a}: Kalite, Keşifsel Yeniliği pozitif yönde etkiler.

H_{21b}: Kalite, Düzeltici Yeniliği pozitif yönde etkiler.

H_{21c}: Kalite, Keşifsel Öğrenmeyi pozitif yönde etkiler.

H_{21d}: Kalite, Düzeltici Öğrenmeyi pozitif yönde etkiler.

H₂₂: Keşifsel Yenilik, Finansal Performansı pozitif yönde etkiler

H₂₃: Düzeltici Yenilik, Finansal Performansı pozitif yönde etkiler.

H₂₄: Düzeltici Öğrenme, Finansal Performansı pozitif yönde etkiler.

H₂₅: Keşifsel Öğrenme, Finansal Performansı pozitif yönde etkiler.

10.3. Anket Formunun Hazırlanması

Anket formundaki soru ve ifadeler literatürde geçerliliği ve güvenilirliği teyit edilmiş olan ölçeklerin Türkçe'ye çevrilmiş halleridir. 1'den 5'e likert tutum ölçekleri kullanılarak deneklerin sorulara cevap verirken seçeneklere 1- Rakiplerimize göre oldukça az.....5-Rakiplerimize göre oldukça fazla, 1- Ortalamamın çok altı ... 5-Ortalamamın çok üstü veya 1- Kesinlikle katılmıyorum... 5- Kesinlikle katılıyorum şeklinde cevap vermeleri istenmiştir.

Anket formu EK-1'de verilmiştir.

10.4. Araştırma Verilerinin Analizi

Araştırma verilerinin analizinde, SPSS 16.0 ve AMOS 4.0 programları kullanılmıştır. Analizler sırasıyla, anketi cevaplayanların demografik özelliklerine ait frekans dağılımları, faktör analizi, güvenilirlik analizi, değişkenlere ait ortalama , standart sapma ve korelasyon katsayıları analizi ve araştırma hipotezlerinin test edilmesi için yapılan yapısal eşitlik modeli analizlerinden oluşmaktadır.

Araştırmanın amacına uygun olarak yapılan analizler ve bu analizlerden çıkan sonuçlar aşağıda verilmiştir.

10.4.1. Veri Toplama Yöntemi ve Analizi

Veri toplama metodu olarak sosyal bilimlerde sıkça kullanılan Anket Yöntemi seçilmiştir.

Anketler Marmara Bölgesinde metal sektöründe faaliyet göstermekte olan işletmelere gönderilmiştir. Anketlerin her bir işletmede bulunan üst veya orta düzey yöneticiden veya işletme sahibinden elektronik posta veya birebir görüşme yoluyla güvenilir bir şekilde temin edilmesine özen gösterilmiştir.

10.4.2. Araştırmaya Katılanlarla İlgili Genel Bilgiler

Araştırmaya katılanların cinsiyet, yaş, firmadaki pozisyonu, öğrenim durumu ve işletmede çalışma süreleri dair bilgiler aşağıda belirtilmektedir.

Tablo 10.1. Araştırmaya Katılanların Cinsiyet Dağılımları

	Frekans	%
Erkek	91	77,1%
Bayan	27	22,9%
Toplam	118	100,0%

Araştırmaya katılanların %77,1'i erkek ve %22,9'u bayandır.

Tablo 10.2. Araştırmaya Katılanların Pozisyonları

	Frekans	%
Orta Düzey	80	67,8%
Üst Düzey	27	22,9%
İşletme Sahibi	11	9,3%
Toplam	118	100

Araştırmaya katılanların %68,7'i orta düzey yönetici, %22,9'u üst düzey yönetici, %9,3'ü işletme sahibidir.

Tablo 10.3. Araştırmaya Katılanların Öğrenim Durumları

	Frekans	%
İlkokul/Ortaokul	6	5,1%
Lise	21	17,8%
Lisans	75	63,6%
Lisansüstü/Doktora	16	13,6%
Toplam	118	100,0%

Araştırmaya katılanların %5,1'i ilkokul veya ortaokul, %17,8'i lise, %63,6'sı lisans, %13,6'sı lisansüstü veya doktora eğitim düzeyindedir.

Araştırmaya katılanların yaş ortalaması 35,58'dir.

Araştırmaya katılanların işletmede çalışma sürelerinin ortalaması 5,26 yıldır.

10.4.3. Faktör Analizi

Bir ölçeğin yapısal geçerliliğinin test edilmesinde en yaygın kullanılan yöntemlerden biri faktör analizidir. Bu araştırma kapsamında kullanılan ölçeklere yönelik uygulanan faktör analizi sonucunda her bir faktörün toplam açıklanan varyansları ve faktör yükleri dikkate alınmıştır. Toplama açıklanan varyans için 0,50 değeri iyi bir oran olarak kabul edilmektedir (Yeniçeri ve Erten, 2008; Grewal et al., 1998).

Faktör analizi ile ölçme aracını oluşturan soruların kendi aralarında kümelendikleri tespit edilir. Bulunan her faktörün bir teorik yapıyı temsil ettiği düşünülürse faktör analizi, çok sayıda değişkenden az sayıda tanımlanabilen anlamlı yapılara ulaşmayı hedeflemektedir (Büyüköztürk, 2002).

Açıklayıcı faktör analizinde, her bir maddenin her faktördeki yük miktarı belirlenirken doğrulayıcı faktör analizinde, her bir maddenin, kendisini açıklayan nedensel değişkene ilişkin regresyon katsayıları belirlenmektedir (Yener 2007; Tatlıdil, 1992).

Çalışmada açıklayıcı faktör analizi kullanılmıştır. Açıklayıcı faktör analizi hangi değişken gruplarının hangi faktör ile ne düzeyde ilişkili olduğunu test etmek için kullanılmaktadır.

Açıklayıcı faktör analizi çalışması sonucunda anket formunda yer alan x soru ilgili kriterleri ölçmediğinden dolayı anket formundan çıkarılmıştır. Çıkarılan sorular, araştırmanın Güvenilirlik Analizi, Korelasyon Katsayıları Analizi ve Yapısal Eşitlik Modeli kısımlarında kullanılmamıştır.

L4, L5, L6: Liderliğin 4., 5. ve 6. Soruları Faktör Analizi sonucu çıkarılmıştır.

Ç5, Ç6: Çalışanların 5. Ve 6. Soruları Faktör Analizi sonucu çıkarılmıştır.

P4: Planlamanın 4. Sorusu Faktör Analizi sonucu çıkarılmıştır.

S4, S5: Süreçlerin 4. ve 5. Soruları Faktör Analizi sonucu çıkarılmıştır.

İK3, İK4: İşbirliği ve Kaynakların 3. Ve 4. Soruları Faktör Analizi sonucu çıkarılmıştır.

Tablo 10.4: Faktör Analizi

		Liderlik		Çalışanlar		Planlama		Süreçler		İşbirliği ve Kaynaklar	
		CFA	EFA	CFA	EFA	CFA	EFA	CFA	EFA	CFA	EFA
L1	Üst yönetim, yönetim sisteminde sürekli iyileştirme faaliyetleri için kaynak tahsisi yapmaktadır.		0,655								
L2	Üst yönetim TKY ilkelerinin uygulamalarını takip etmektedir		0,795								
L3	Üst yönetim çalışanları kaliteye katkılarından dolayı ödüllendirir		0,837								
		0,718									
Ç1	Çalışanlar aktif bir biçimde kalite ile ilgili çalışmalara katılmaktadır.				0,767						
Ç2	Çalışanlar örgütte politika, strateji ve örgüt yapısı içinde yer alan bir iç müşteri olarak görülmektedir.				0,808						
Ç3	Çalışanlar kalite ile ilgili sorumluluklarını bilmektedirler.				0,814						
Ç4	Sürekli iyileştirme her zaman vurgulanmaktadır.				0,605						
				0,738							
P1	Örgütün stratejik eylem planları vardır.					0,796					
P2	Stratejik hedefler sürekli gözden geçirilmektedir.					0,801					
P3	Örgütte işletme stratejisinin güncellenmesi için SWOT analizi yapılmaktadır.					0,665					
						0,743					
S1	Süreçler işletmenin ihtiyaçlarına ve kapasitesine göre tasarlanmıştır.							0,733			
S2	Ürünlerimizdeki iyileştirmelerde müşteri şikâyetleri dikkate alınır.							0,818			
S3	Tüm süreçler, prosedürler ve ürünler, değişim ve iyileştirme için düzenli olarak gözden geçirilmektedir.							0,716			
								0,776			
İK1	Tedarikçilerimizle uzun dönemli ilişkiler kurarız.										0,803
İK2	Tedarikçilerimiz ürünlerin iyileştirilmesinde yardımcı olmaktadır.										0,853
										0,755	

CFA (Confirmatory factor analysis), EFA (Exploratory factor analysis): Açıklanan Toplam Varyans: 77,190.

Tablo 10.5: Faktör Analizi

		Keşifsel Yenilik		Düzeltilici Yenilik		Keşifsel Öğrenme		Düzeltilici Öğrenme	
		CFA	EFA	CFA	EFA	CFA	EFA	CFA	EFA
YK2	Yeni hizmet ve ürünler icat ederiz	0,763	0,717						
YK3	Yeni hizmet ve ürünlerimizi kendi pazarımızda deneriz	0,931	0,828						
YK4	İşletmemiz için tamamen yeni olan ürün ve hizmeti ticari hale getiririz	0,768	0,794						
YD1	Mevcut hizmet ve ürünlerimizin özelliklerini sık sık iyileştiririz			0,790	0,740				
YD2	Ürün ve hizmetimizde düzenli olarak küçük uyarlamalar yaparız			0,792	0,800				
YD3	Yerel pazarlarımıza mevcut ürün ve hizmetlerimizi geliştirerek sunarız			0,876	0,785				
YD4	Mevcut hizmet ve ürünlerimizin özelliklerindeki yaptığımız iyileştirmeler müşteri beklentilerini tam olarak karşılamaktadır.			0,690	0,671				
ÖD1	Üretim süreçlerimizde modernizasyon ve otomasyon							0,852	0,697
ÖD2	Ölçek ekonomisine ulaşma çabaları							0,783	0,870
ÖD3	Kapasite kullanım							0,716	0,671
ÖK1	Ürün geliştirme için katlanılan ar-ge harcamaları					0,917	0,857		
ÖK2	Süreç yeniliği için katlanılan ar-ge harcamaları					0,901	0,918		
ÖK3	Ürün yeniliği oranı					0,788	0,749		

EFA: Açıklanan Toplam Varyans: 77,840.

- YK1, YK5, YK6, YK7: Keşifsel Yeniliğin 1., 5., 6. ve 7. Soruları Faktör Analizi sonucu çıkarılmıştır.
- YD5, YD6, YD7: Düzeltilici Yeniliğin 5., 6. Ve 7. Soruları Faktör Analizi sonucu çıkarılmıştır.

Tablo 10.6: Faktör Analizi

		Pazar Türbülansı		Rekabet Yoğunluğu	
		CFA	EFA	CFA	EFA
PT1	Müşterilerimizin tercihleri sürekli değişmektedir	0,554	0,598		
PT2	Örgütün değişen rakiplere karşı tecrübesi oldukça yüksektir.	0,676	0,781		
PT4	Rekabet çevresiyle ilgili olarak gelecekteki durumu doğru olarak tahmin ederiz.	0,820	0,832		
PT5	Müşterilerimiz gelecekteki beklentilerini nasıl tatmin edeceğimizi tahmin ederiz.	0,790	0,795		
PT6	Çevresel güçlerin neler olduğunu değerlendiririz.	0,784	0,734		
PT8	Gelecekte müşterilerimizi kaybetmemek için neler yapılması gerektiğini biliyoruz.	0,674	0,618		
RY2	Sektörde bir çok promosyon kampanyası vardır.			0,551	0,611
RY3	Rakiplerden birinin sunduğu ürünün benzeri hemen diğer rakipler tarafından da sunulmaktadır.			0,584	0,650
RY4	Fiyat rekabeti sektöre damgasını vurmaktadır.			0,731	0,773
RY5	Rakiplerimiz çok güçlüdür.			0,907	0,874
RY6	Sektörde her gün yeni bir rekabet hamlesi görülür.			0,909	0,887

EFA: Açıklanan Toplam Varyans: 63,035.

- PT3, PT7: Pazar Türbülansının 3. ve 7. Soruları Faktör Analizi sonucu çıkarılmıştır.
- RY1: Rekabet Yoğunluğunun 1. Sorusu Faktör Analizi sonucu çıkarılmıştır.

Tablo 10.7. Faktör Analizi

		Finansal Performans	
		CFA	EFA
FP1	Ciro Karlılığı (Kar/Toplam satışlar)	0,862	0,913
FP2	Aktif Karlılığı (Kar/Toplam varlıklar)	0,953	0,954
FP3	Firmanın genel karlılık durumu	0,847	0,902

EFA: Açıklanan Toplam Varyans: 85,257.

10.4.4. Güvenilirlik Analizi

Güvenilirlik bir ölçme aracıyla aynı koşullar altında tekrarlanan ölçümlerden elde edilen ölçüm değerlerinin kararlı olup olmadığının bir göstergesidir. Ayrıca, güvenilirlik bir ölçme aracının ölçtüğü özelliği ne derecede doğru ölçtüğünü ve ölçme sonucunun hatalardan ne derecede arındığını ortaya koyar (Yener, 2007; Ercan ve Kan, 2004).

Araştırma kapsamında faktör analizi sonucunda ölçeklerde yapılan değişiklikler de dikkate alınarak, her bir değişkene ilişkin güvenilirlik analizleri yapılmıştır. Elde edilen Cronbach's Alpha değerleri tabloda gösterilmiştir. Hesaplanan güvenilirlik değerleri; 0,81-0,90 (>0,70) çıkmıştır.

Tablo 10.8. Güvenilirlik Analizi Sonuçları

DEĞİŞKENLER	SORU SAYISI	ALFA KATSAYISI
LİDERLİK	3	0,82
ÇALIŞANLAR	4	0,86
PLANLAMA	3	0,83
SÜREÇ	3	0,86
İŞBİRLİĞİ VE KAYNAKLAR	2	0,81
KEŞİFSEL YENİLİK	3	0,85
DÜZELTİCİ YENİLİK	4	0,86
DÜZELTİCİ ÖĞRENME	3	0,83
KEŞİFSEL ÖĞRENME	3	0,90
PAZAR TÜRBÜLANSI	6	0,86
REKABET YOĞUNLUĞU	5	0,86

10.4.5. Değişkenlere Ait Ortalama, Standart Sapma ve Korelasyon Katsayıları Değerleri

Tablo 10.9.'da modeldeki değişkenlere ait ortalama, standart sapma değerleri ve korelasyon analizi sonuçları verilmiştir. Değişkenlere ait standart sapma değerleri 0,68 ile 0,88 arasında hesaplanmıştır. Bu değerler arasındaki varyans değerleri, geçerli analiz yapılması için yeterli seviyededir.

Tablo 10.9.'da verilen korelasyon katsayıları değişkenlerin birbirleri ile olan ilişkilerini göstermektedir. %1 anlamlılık düzeyinde her ilişki için pozitif veya negatif yönde bir ilişki olduğu iddia edilebilir. Tablo 10.9'daki korelasyon katsayıları dikkate alınacak olursa, ikili seviyede incelenen değişkenlerin hepsinin arasında %1 anlamlılık düzeyinde pozitif bir ilişki olduğu görülmektedir.

Tabloya göre, %1 anlamlılık düzeyinde en yüksek ilişki (,714) ile Pazar Türbülansı ve Düzeltici Öğrenme arasındaki iken, en düşük ilişki (,416) ile Rekabet Yoğunluğu ve Süreç arasındadır.

Tablo 10.9. Tüm Değişkenlere Ait Ortalama, Standart Sapma ve Korelasyon Katsayıları

		μ	σ	α	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	LİDERLİK	3,13	0,82	0,82	1									
2	ÇALIŞANLAR	3,17	0,80	0,86	,576(**)	1								
3	PLANLAMA	3,22	0,78	0,83	,638(**)	,520(**)	1							
4	SÜREÇ	3,42	0,87	0,86	,482(**)	,556(**)	,590(**)	1						
5	İŞBİRLİĞİ VE KAYNAKLAR	3,39	0,68	0,81	,512(**)	,537(**)	,552(**)	,614(**)	1					
6	KEŞİFSEL YENİLİK	3,29	0,82	0,85	,527(**)	,552(**)	,553(**)	,625(**)	,615(**)	1				
7	DÜZELTİCİ YENİLİK	3,34	0,79	0,86	,545(**)	,611(**)	,555(**)	,649(**)	,629(**)	,640(**)	1			
8	DÜZELTİCİ ÖĞRENME	3,21	0,80	0,83	,480(**)	,558(**)	,466(**)	,529(**)	,497(**)	,567(**)	,607(**)	1		
9	KEŞİFSEL ÖĞRENME	3,14	0,88	0,90	,504(**)	,450(**)	,523(**)	,482(**)	,418(**)	,462(**)	,525(**)	,607(**)	1	
10	PAZAR TÜRBÜLANSI	3,29	0,73	0,86	,674(**)	,670(**)	,648(**)	,701(**)	,664(**)	,685(**)	,706(**)	,714(**)	,576(**)	1
11	REKABET YOĞUNLUĞU	3,25	0,80	0,86	,435(**)	,497(**)	,465(**)	,416(**)	,555(**)	,459(**)	,511(**)	,423(**)	,419(**)	,589(**)

**Tüm değerler için korelasyon 0,01 değeri için anlamlıdır. (Çift yönlü)

10.4.6. Yapısal Eşitlik Modeli ve Hipotezlerin Test Edilmesi

Araştırma hipotezlerini test edebilmek amacıyla, araştırma modelini bir bütün olarak test etme imkânı veren YEM (Yapısal Eşitlik Modeli) uygulamasına gidilmiştir.

YEM, birden fazla regresyon analizini bir arada yapan genel regresyon analizinin bir uzantısı olup geleneksel modellerin testinde kullanılmaktadır. Ayrıca faktör analizi, zaman serileri gibi daha karmaşık ilişkilerin ortaya çıktığı durumlarda da yararlı olan bir metottur (INformation Technology Services, 2004).

YEM’de belirlenen modelin elde edilen veriyi ne kadar iyi açıkladığı uyum iyiliği endekleri ile belirlenir. Model, uyum iyiliği testleri sonucu kabul edilir ya da reddedilir. Uyum iyiliği indeksleri konusu henüz gelişme aşamasında olan bir alandır. Her bir uyum iyiliği indeksi için belirlenmiş kritik noktalar söz konusudur. Yeni gelişmekte olan alanlarda oluşturulan bir modelin uyum iyiliği indekslerinin kritik noktaların altında kalması normaldir. Çok fazla sayıda uyum iyiliği indeksi olmak ile beraber veri grubu ile model arasındaki uyumu test etmek için hangi uyum indekslerinin uygulanacağı konusunda araştırmacılar birden fazla uyum indeksi kullanımının daha geçerli sonuçlar vereceğini ifade etmişlerdir. Uygulamada genel olarak 5-6 tane uyum iyiliği indeksi kullanılmaktadır (Garson, 2004).

YEM’de X^2 (Chi-square) (Ki Kare), irijinal değişken matrisinin varsayılan matrizen farklı olup olmadığını test eder. Örneklem hacmi 75 ile 200 arasında olan modellerde uyum ölçümü yapmak sorun yaratmaktadır. Ancak örneklem hacmi 200’den büyük olan modellerde X^2 değeri istatistiksel olarak anlamlıdır. YEM’de H_0 hipotezinin kabul edilmesi istenildiğinden dolayı X^2 değerinin küçük olması istenir. Fakat X^2 değerinin yüksek olması modelin reddedildiği anlamına gelmez (David, 2008). X^2 aşağıda belirtilen faktörlerden etkilendiği için uygulamada çoğu durum altında iyi bir uyum indeksi değildir.

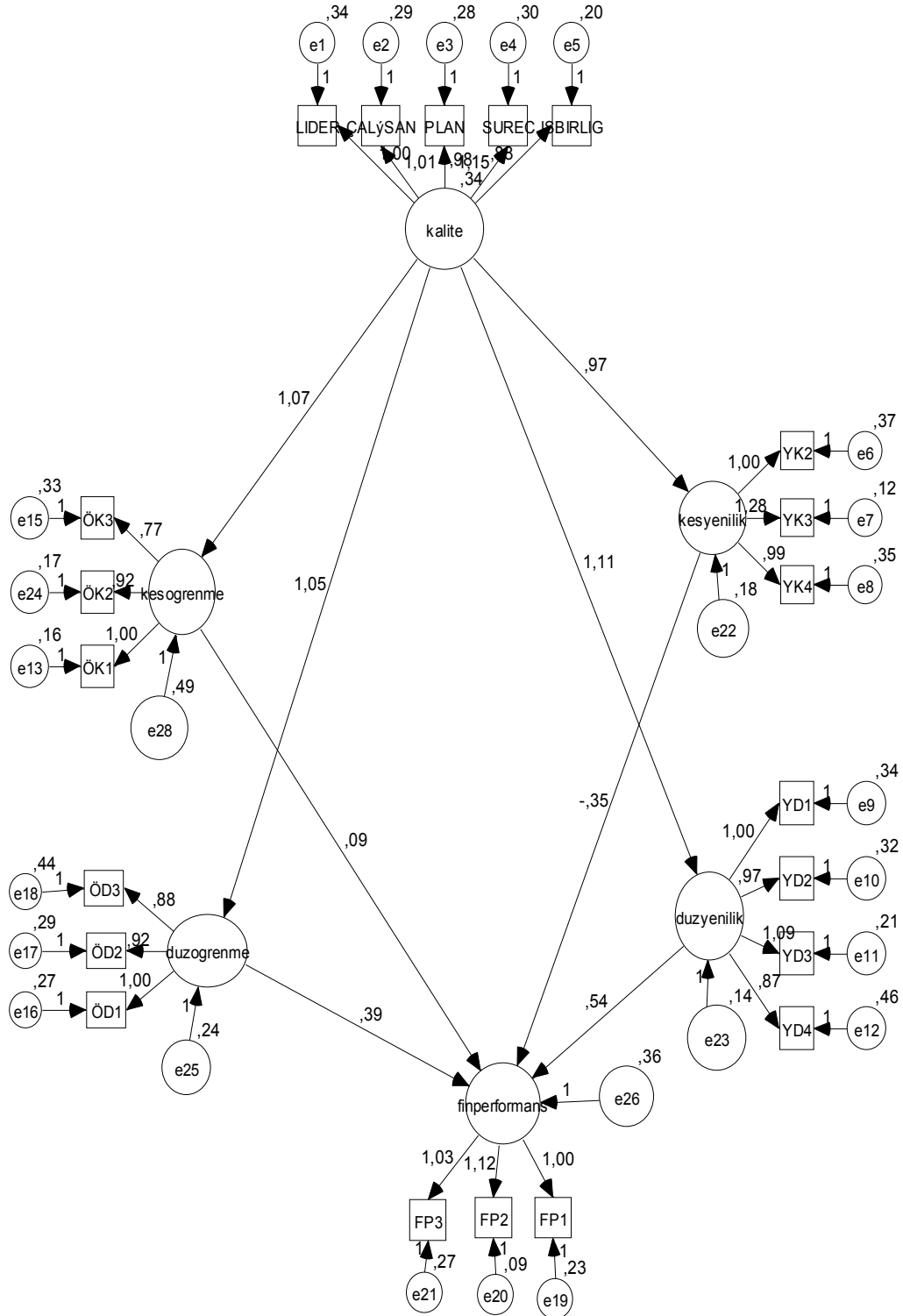
Örneklem Büyüklüğü: Örneklem hacmi arttıkça X^2 değeri de artar. Bu da 1. Tip Hataya (H_0 doğru iken H_0 ’ı reddetmek) neden olur. Küçük örneklem hacimlerinde ise 2. Tip Hataya (H_0 yanlış iken H_0 ’yı reddetmek) neden olur.

Modelin Büyüklüğü: Modele dahil edilen değişken sayısı arttıkça, X^2 değeri artar.

Değişkenlerin Dağılımı: Çarpıklık derecesi yüksek olan değişkenler X^2 değerinin artmasına neden olur (Newsom, 2005).

Bu araştırmada X^2 değerleri anlamlı olarak çıkmıştır.

Şekil 10.1. Yapısal Eşitlik Modeli



Tablo 10.10'da modelin uyum değerleri ve uyum ölçütlerinin kabul edilebilir sınır değerleri verilmiştir.

Tablo 10.10. Önerilen Modelin Uyum Değerleri ve Standart Uyum Ölçütleri (Schermelleh-Engel and Moosbrugger, 2003).

Uyum Ölçütleri	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	Önerilen Model
X^2/sd	$X^2/sd < 2$	$2 \leq X^2/sd \leq 5$	1,563
RMSEA	$0 < RMSEA < 0.05$	$0,05 \leq RMSEA \leq 0,10$	0,07
NFI	$0,95 \leq NFI \leq 1$	$0,90 \leq NFI \leq 0,95$	0,85
CFI	$0,97 \leq CFI \leq 1$	$0,95 \leq CFI \leq 0,97$	0,94
GFI	$0,95 \leq GFI \leq 1$	$0,90 \leq GFI \leq 0,95$	0,81

X^2/sd (Chi Square to df Ratio) (X^2 /Serbestlik Derecesi)i Ki Karenin yukarıda belirtilen faktörlerden etkilenmesi sonucu geliştirilen ölçümlerden biridir. Araştırmada X^2/sd değeri 1,563 bulunmuştur.

GFI (Goodness of Fit Index) (Uyum İyiliği İndeksi), genel uyum indeksi olup varsayılan modelin uygunluğunu ya da gözlenen değişkenler arasındaki kovaryans ile tutarlı olup olmadığını test eder. GFI, gözlenen değişkenler arasındaki genel kovaryans miktarını gösterir. Regresyon analizindeki R^2 gibi algılanabilir. Aralarındaki fark R^2 hata varyansları ile ilgili iken, GFI gözlenen kovaryans yüzdesiyle ilgilidir. Örnek hacminin yüksek olması GFI değerini artırarak doğru sonuç alınmasını önleyebilir (Mels, 2004). Araştırmada GFI değeri 0,94 bulunmuştur.

NFI (Normed Fit Index) (Normlanmış Uyum İyiliği İndeksi), varsayılan modelin temel ya da H_0 hipoteziyle olan uygunluğunu araştırır. Amacı, varsayılan modelin kullanılmasıyla iyileşen uygunluk miktarını belirlemektir. NFI değeri modeldeki parametre sayısının artmasıyla doğru olarak artmaktadır. Bu durum doğru olmayan bir modelin kabulü ile sonuçlanabilir (Ayyıldız vd., 2006; Demerouti, 2004). Araştırmada NFI değeri 0,81 bulunmuştur.

CFI (Comparative Fit Index) (Karşılaştırmalı Uyum İyiliği İndeksi), mevcut model tarafından tahmin edilen kovaryans matrisi ile H_0 'ın kovaryans matrisini karşılaştırır. CFI, NFI'ya benzer ama aralarındaki fark CFI'nın örnek büyüklüğünden etkilenmesidir. CFI modeldeki kovaryans ve korelasyon matrisinin kaçının gözlenen

veriler tarafından tekrar oluşturulabilme oranını ifade eder. Araştırmada CFI değeri 0,85 bulunmuştur.

RMSEA (Root Mean Square Error of Approximation) (Yaklaşım Hatasının Kök Ortalama Karesi) modelin veri ile uygunluğunu test eden bir başka indekstir. Araştırmada RMSEA değeri 0.08 bulunmuştur.

Önerilen modelde, kalite, keşifsel ve düzeltici yeniliği, keşifsel ve düzeltici öğrenmeyi pozitif yönde etkilemektedir. Keşifsel yenilik ve düzeltici yenilik finansal performansı pozitif yönde etkilemektedir. Düzeltici öğrenme, finansal performansı pozitif yönde etkilerken keşifsel öğrenme ile finansal performans arasında herhangi bir ilişki bulunmamaktadır.

Tablo 10.11. Önerilen Modelin Parametre Tahminleri

Hipotezler (Nedensellik İlişkisi)	Hipotez	Parametre Tahmini (β)	Standart Hata	t Değeri	P (sig.) Değeri	Sonuç
Kalite Keşifsel Yenilik	H _{1a}	0,972	0,147	6,628	0,000	Kabul
Kalite Düzeltici Yenilik	H _{1b}	1,113	0,153	7,270	0,000	Kabul
Kalite Keşifsel Öğrenme	H _{1c}	1,073	0,166	6,451	0,000	Kabul
Kalite Düzeltici Öğrenme	H _{1d}	1,047	0,153	6,845	0,000	Kabul
Keşifsel Yenilik Finansal Performans	H ₂	-0,349	0,151	-2,310	0,021	Kabul
Düzeltici Yenilik Finansal Performans	H ₃	0,537	0,167	3,221	0,001	Kabul
Düzeltici Öğrenme Finansal Performans	H ₄	0,388	0,141	2,742	0,006	Kabul
Keşifsel Öğrenme Finansal Performans	H ₅	0,094	0,091	1,032	0,302	Red

11.KONTROL DEĞİŞKENLERİ

11.1. Rekabet Yoğunluğu

11.1.1. Rekabet Yoğunluğunun Düşük Algılanması

Tablo 11.1. Rekabet Yoğunluğu Düşük Algılandığında Önerilen Modelin Uyum Değerleri ve Standart Uyum Ölçütleri

Uyum Ölçütleri	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	Önerilen Model
X^2/sd	$X^2/sd < 2$	$2 \leq X^2/sd \leq 5$	1,182
RMSEA	$0 < RMSEA < 0,05$	$0,05 \leq RMSEA \leq 0,10$	0,6
NFI	$0,95 \leq NFI \leq 1$	$0,90 \leq NFI \leq 0,95$	0,78
CFI	$0,97 \leq CFI \leq 1$	$0,95 \leq CFI \leq 0,97$	0,96
GFI	$0,95 \leq GFI \leq 1$	$0,90 \leq GFI \leq 0,95$	0,75

Rekabet yoğunluğu düşük algılandığı durumda, kalite, keşifsel ve düzeltici yeniliği, keşifsel ve düzeltici öğrenmeyi pozitif yönde etkilemektedir. Keşifsel yenilik ve düzeltici yenilik ile finansal performans arasında herhangi bir ilişki bulunmamaktadır. Düzeltici öğrenme, finansal performansı pozitif yönde etkilerken keşifsel öğrenme ile finansal performans arasında herhangi bir ilişki bulunmamaktadır.

Tablo 11.2. Rekabet Yoğunluğu Düşük Algılandığında Önerilen Modelin Parametre Tahminleri

Hipotezler (Nedensellik İlişkisi)	Hipotez	Parametre Tahmini β	Standart Hata	t Değeri	P (sig.) Değeri	Sonuç
Kalite Keşifsel Yenilik	H _{6a}	1,082	0,262	4,131	0,000	Kabul
Kalite Düzeltici Yenilik	H _{6b}	1,18	0,288	4,102	0,000	Kabul
Kalite Keşifsel Öğrenme	H _{6c}	1,247	0,294	4,237	0,000	Kabul
Kalite Düzeltici Öğrenme	H _{6d}	1,252	0,275	4,561	0,000	Kabul
Keşifsel Yenilik Finansal Performans	H ₇	-0,545	0,343	-1,59	0,112	Red
Düzeltici Yenilik Finansal Performans	H ₈	0,016	0,269	0,058	0,954	Red
Düzeltici Öğrenme Finansal Performans	H ₉	1,002	0,275	3,638	0,000	Kabul
Keşifsel Öğrenme Finansal Performans	H ₁₀	0,17	0,157	1,085	0,278	Red

11.1.2. Rekabet Yoğunluğunun Yüksek Algılanması

Tablo 11.3. Rekabet Yoğunluğu Yüksek Algılandığında Önerilen Modelin Uyum Değerleri ve Standart Uyum Ölçütleri

Uyum Ölçütleri	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	Önerilen Model
X^2/sd	$X^2/sd < 2$	$2 \leq X^2/sd \leq 5$	1,715
RMSEA	$0 < RMSEA < 0.05$	$0,05 \leq RMSEA \leq 0,10$	0,10
NFI	$0,95 \leq NFI \leq 1$	$0,90 \leq NFI \leq 0,95$	0,67
CFI	$0,97 \leq CFI \leq 1$	$0,95 \leq CFI \leq 0,97$	0,82
GFI	$0,95 \leq GFI \leq 1$	$0,90 \leq GFI \leq 0,95$	0,70

Rekabet yoğunluğu yüksek algılandığı durumda, kalite, keşifsel ve düzeltici yeniliği, keşifsel ve düzeltici öğrenmeyi pozitif yönde etkilemektedir. Bununla birlikte, keşifsel yenilik ve düzeltici yenilik, finansal performansı pozitif yönde etkilemektedir. Ayrıca, düzeltici öğrenme ile finansal performansı arasında herhangi bir ilişki bulunmazken, keşifsel öğrenme finansal performansı pozitif yönde etkilemektedir.

Tablo 11.4. Rekabet Yoğunluğu Yüksek Algılandığında Önerilen Modelin Parametre Tahminleri

Hipotezler	(Nedensellik İlişkisi)	Hipotez	Parametre Tahmini β	Standart Hata	t Değeri	P (sig.) Değeri	Sonuç
Kalite	Keşifsel Yenilik	H _{11a}	0,934	0,255	3,665	0,000	Kabul
Kalite	Düzeltilici Yenilik	H _{11b}	1,156	0,257	4,5	0,000	Kabul
Kalite	Keşifsel Öğrenme	H _{11c}	0,752	0,266	2,822	0,005	Kabul
Kalite	Düzeltilici Öğrenme	H _{11d}	0,98	0,273	3,587	0,000	Kabul
Keşifsel Yenilik	Finansal Performans	H ₁₂	-0,295	0,148	-1,997	0,046	Kabul
Düzeltilici Yenilik	Finansal Performans	H ₁₃	0,83	0,194	4,272	0,000	Kabul
Düzeltilici Öğrenme	Finansal Performans	H ₁₄	-0,047	0,139	-0,336	0,737	Red
Keşifsel Öğrenme	Finansal Performans	H ₁₅	0,2	0,101	1,976	0,048	Kabul

11.2. Pazar Türbülansı

11.2.1. Pazar Türbülansının Yüksek Algılanması

Tablo 11.5. Pazar Türbülansı Yüksek Algılandığında Önerilen Modelin Uyum Değerleri ve Standart Uyum Ölçütleri

Uyum Ölçütleri	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	Önerilen Model
X^2/sd	$X^2/sd < 2$	$2 \leq X^2/sd \leq 5$	1,436
RMSEA	$0 < RMSEA < 0.05$	$0,05 \leq RMSEA \leq 0,10$	0,08
NFI	$0,95 \leq NFI \leq 1$	$0,90 \leq NFI \leq 0,95$	0,68
CFI	$0,97 \leq CFI \leq 1$	$0,95 \leq CFI \leq 0,97$	0,87
GFI	$0,95 \leq GFI \leq 1$	$0,90 \leq GFI \leq 0,95$	0,74

Pazar türbülansı yüksek algılandığı durumda, kalite, keşifsel ve düzeltici yeniliği, keşifsel ve düzeltici öğrenmeyi pozitif yönde etkilemektedir. Bununla birlikte, keşifsel yenilik finansal performansı pozitif yönde etkilerken, düzeltici yenilik ile finansal performans arasında herhangi bir ilişki bulunmamaktadır. Ayrıca, düzeltici öğrenme ile finansal performansı arasında herhangi bir ilişki bulunmazken, keşifsel öğrenme finansal performansı pozitif yönde etkilemektedir.

Tablo 11.6. Pazar Türbülansı Yüksek Algılandığında Önerilen Modelin Parametre Tahminleri

Hipotezler	(Nedensellik İlişkisi)	Hipotez	Parametre Tahmini β	Standart Hata	t Değeri	P (sig.) Değeri	Sonuç
Kalite	Keşifsel Yenilik	H _{16a}	1,046	0,29	3,603	0,000	Kabul
Kalite	Düzeltilici Yenilik	H _{16b}	0,906	0,271	3,337	0,001	Kabul
Kalite	Keşifsel Öğrenme	H _{16c}	1,173	0,368	3,183	0,001	Kabul
Kalite	Düzeltilici Öğrenme	H _{16d}	0,716	0,258	2,778	0,005	Kabul
Keşifsel Yenilik	Finansal Performans	H ₁₇	-0,154	0,195	-0,79	0,430	Kabul
Düzeltilici Yenilik	Finansal Performans	H ₁₈	0,457	0,283	1,617	0,106	Red
Düzeltilici Öğrenme	Finansal Performans	H ₁₉	-0,322	0,209	-1,54	0,124	Red
Keşifsel Öğrenme	Finansal Performans	H ₂₀	0,287	0,109	2,645	0,008	Kabul

11.2.2. Pazar Türbülansının Düşük Algılanması

Tablo 11.7. Pazar Türbülansı Düşük Algılandığında Önerilen Modelin Uyum Değerleri ve Standart Uyum Ölçütleri

Uyum Ölçütleri	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	Önerilen Model
χ^2/sd	$\chi^2/sd < 2$	$2 \leq \chi^2/sd \leq 5$	1,445
RMSEA	$0 < RMSEA < 0,05$	$0,05 \leq RMSEA \leq 0,10$	0,09
NFI	$0,95 \leq NFI \leq 1$	$0,90 \leq NFI \leq 0,95$	0,66
CFI	$0,97 \leq CFI \leq 1$	$0,95 \leq CFI \leq 0,97$	0,86
GFI	$0,95 \leq GFI \leq 1$	$0,90 \leq GFI \leq 0,95$	0,70

Pazar türbülansı düşük algılandığı durumda, kalite, keşifsel ve düzeltici yeniliği, keşifsel ve düzeltici öğrenmeyi pozitif yönde etkilemektedir. Bununla birlikte, keşifsel yenilik ve düzeltici yenilik ile finansal performans arasında herhangi bir ilişki bulunmamaktadır. Ayrıca, düzeltici öğrenme finansal performansı pozitif yönde etkilerken keşifsel öğrenme ile finansal performansı arasında herhangi bir ilişki bulunmamaktadır.

Tablo 11.8. Pazar Türbülansı Düşük Algılandığında Önerilen Modelin Parametre Tahminleri

Hipotezler (Nedensellik İlişkisi)	Hipotez	Parametre Tahmini β	Standart Hata	t Değeri	P (sig.) Değeri	Sonuç
Kalite Keşifsel Yenilik	H _{21a}	0,679	0,264	2,569	0,010	Kabul
Kalite Düzeltici Yenilik	H _{21b}	0,877	0,262	3,346	0,001	Kabul
Kalite Keşifsel Öğrenme	H _{21c}	1,232	0,332	3,709	0,000	Kabul
Kalite Düzeltici Öğrenme	H _{21d}	0,991	0,299	3,318	0,001	Kabul
Keşifsel Yenilik Finansal Performans	H ₂₂	-0,412	0,222	-1,852	0,064	Red
Düzeltici Yenilik Finansal Performans	H ₂₃	0,326	0,219	1,485	0,138	Red
Düzeltici Öğrenme Finansal Performans	H ₂₄	0,689	0,205	3,352	0,001	Kabul
Keşifsel Öğrenme Finansal Performans	H ₂₅	0,053	0,146	0,365	0,715	Red

12. SONUÇ

12.1. Bulguların Özeti

Müşteri odaklılık örgütleri yeni müşteri ihtiyaç ve beklentilerinin araştırması hususunda teşvik etmekte ve örgütleri piyasaların değişen ihtiyaçlarına sürekli adaptasyon sağlanması için yeni ürün geliştirecek ve ortaya çıkaracak yenilikçiliğe yöneltmektedir (Juran, 1988). Sürekli iyileştirme işin nasıl organize ve idare edileceği konusunda ilgilileri değişime ve yaratıcı olmaya teşvik etmektedir. Ayrıca, yetkilendirme, katılım ve takım çalışması prensipleri örgütsel yeniliğin başarıya ulaşmasında belirleyici olmaktadır. (D.I. Prajogo, A.S.Sohal, 2000). Sürekli iyileştirme, yenilikçi örgütün oluşturulmasında bir alt yapı oluşturabilmektedir (McAdam et al., 1998).

Yapılan çalışma sonucunda kalitenin keşifsel ve düzeltici yeniliği pozitif yönde etkilediği görülmektedir. Pazarda Rekabet Yoğunluğunun düşük veya yüksek olduğu ve Pazar Türbülansının düşük veya yüksek olduğu durumlarda da kalite keşifsel ve düzeltici yeniliği pozitif yönde etkilemektedir.

TKY, çalışanların sorun çözme sürecine katılımını kolaylaştırmakta ve öğrenmelerini hızlandırmaktadır. Firma uygulamalarında ortaya çıkan sorunlar için sebep sonuç diyagramları etkin bir araç olarak kullanılmaktadır. Öğrenen örgütler zaman ve yer açısından sebep sonuç ilişkilerinin birbirinden daha kopuk olduğu stratejik düzeydeki konularda kopukluğu ortadan kaldırarak gerçeği daha iyi temsil etmektedirler. (Dervitsiotis, 1998).

Yapılan çalışma sonucunda kalitenin keşifsel ve düzeltici öğrenmeyi de pozitif yönde etkilediği görülmektedir. Pazarda Rekabet Yoğunluğunun düşük veya yüksek olduğu ve Pazar Türbülansının düşük veya yüksek olduğu durumlarda da kalite keşifsel ve düzeltici öğrenmeyi pozitif yönde etkilemektedir.

Müşteriler sürekli olarak yeni ürün ve hizmetler sunulmasını arzu etmekte, yeni ortaya çıkan ihtiyaçlarını firmanın önceden tahmin etmesine önem vermekte ve bu ihtiyaçlarına uygun yeni ürün ve yaklaşımlar önermeyi başaran firmalarla çalışmaya öncelik vermektedirler. Müşteri boyutu, firma yöneticilerinin müşteri ve pazar

şartlarına göre gelecekte en yüksek düzeyde finansal kazanç sağlayacak stratejiyi belirlemelerine imkan vermektedir (Kaplan ve Norton: 1996: 33-34).

İşletme ayrıcalık oluşturarak; yeni mamul ve hizmetler geliştirerek ve yeni pazarlara ve müşteri kitlelerine ulaşmak için yeniliği teşvik ederek finansal performansını artırabilmektedir (Özbirecikli ve Ölçer, 2002: 8).

Yapılan çalışma sonucunda keşifsel ve düzeltici yeniliğin finansal performansı pozitif yönde etkilediği görülmektedir. Ancak pazarda Rekabet Yoğunluğunun düşük veya yüksek olduğu ve Pazar Türbülansının düşük veya yüksek olduğu durumlarda da sonuçlar farklılık göstermektedir:

- Rekabet Yoğunluğunun düşük olduğu durumda keşifsel ve düzeltici yenilik ile finansal performans arasında bir ilişki yoktur.
- Rekabet Yoğunluğunun yüksek olduğu durumda keşifsel ve düzeltici yenilik finansal performansı pozitif yönde etkilemektedir.
- Pazar Türbülansının yüksek olduğu durumda keşifsel ve düzeltici yenilik ile finansal performans arasında bir ilişki yoktur.
- Pazar Türbülansının düşük olduğu durumda keşifsel ve düzeltici yenilik ile finansal performans arasında bir ilişki yoktur.

Öğrenme ve büyüme boyutunda yer alan amaçlar, diğer boyutlarda belirlenen yüksek hedeflerin gerçekleşmesi için gereken altyapıyı sağlamaktadır (Kaplan ve Norton; 1996: 153).

Öğrenme ve büyüme etkisi genellikle üç kaynaktan elde edilmektedir. Bunlar, çalışanlar, sistemler ve kurumsal uyumdur. Çalışanların tatmini, verimlilik ve devamlılık gibi üç temel ölçü, firmanın çalışanlar, sistemler ve kurumsal uyum için yapmış oldukları yatırımların sonuçlarının ölçülmesini sağlamaktadır. Birçok firmada çalışanlarla ilgili amaçlar firmanın elde etmeyi hedeflediği üç temel sonuç ile ilgili göstergelerin birleşiminden (sentezinden) türetilmektedir. Çalışanlarla ilgili üç temel gösterge “çalışanların tatmini”, “çalışanların kalıcılığı” ve “çalışanların üretkenliği” olarak sıralanmaktadır. Bu göstergeler içinde “çalışanların tatmini” diğer ikisini etkileyen gösterge olarak kabul edilmektedir (Kaplan ve Norton, 1996: 157-178).

Yapılan çalışma sonucunda keşifsel öğrenme ile finansal performans arasında bir ilişki olmadığı, düzeltici öğrenmenin ise finansal performansı pozitif yönde etkilediği görülmektedir. Ancak pazarda Rekabet Yoğunluğunun düşük veya yüksek olduğu ve Pazar Türbülansının düşük veya yüksek olduğu durumlarda da sonuçlar farklılık göstermektedir:

- Rekabet Yoğunluğunun düşük olduğu durumda keşifsel öğrenme ile finansal performans arasında bir ilişki yoktur. Düzeltici öğrenme ise finansal performansı pozitif yönde etkilemektedir.
- Rekabet Yoğunluğunun yüksek olduğu durumda keşifsel öğrenme finansal performansı pozitif yönde etkilemektedir. Düzeltici öğrenme ile finansal performans arasında ise bir ilişki yoktur.
- Pazar Türbülansının yüksek olduğu durumda keşifsel öğrenme finansal performansı pozitif yönde etkilemektedir. Düzeltici öğrenme ile finansal performans arasında ise bir ilişki yoktur.
- Pazar Türbülansının düşük olduğu durumda keşifsel öğrenme ile finansal performans arasında bir ilişki yoktur. Düzeltici öğrenme ise finansal performansı pozitif yönde etkilemektedir.

12.2. Uygulayıcılara Öneriler

Kullanıcıların, işletmenin sürekliliğini sağlayabilmesi ve finansal performansını artırabilmesi için işletmede keşifsel ve düzeltici yenilik uygulamalarına gerekmektedir. İşletme kaynaklarının keşifsel öğrenme yerine düzeltici öğrenmeye yönlendirilmesi finansal performansın artırılmasını sağlayacaktır.

Rekabet yoğunluğu düşük algılandığı durumda, kullanıcılar keşifsel ve düzeltici yenilik uygulamaları yerine düzeltici öğrenme uygulamalarını tercih etmelidirler.

Rekabet yoğunluğu yüksek algılandığı durumda, kullanıcılar keşifsel ve düzeltici yenilik uygulamalarını tercih etmelidirler. Ayrıca keşifsel öğrenme uygulamaları ile işletmenin finansal performansı artacaktır.

Pazar turbulansı yüksek algılandığı durumda, kullanıcılar keşifsel yenilik ve keşifsel öğrenme uygulamalarını tercih ederek işletmenin finansal performansını artırılmalı ve bu sayede pazar turbulansının etkisinden en az şekilde etkilenmesi sağlanmalıdır.

Pazar turbulansı düşük algılandığı durumda, kullanıcıların düzeltici öğrenme uygulamalarını tercih ederek mevcut örgütsel öğrenme düzeyinde yapacakları iyileştirmeler işletmenin finansal performansının artırılmasında yeterli olacaktır.

12.3. Çalışmanın Kısıtları ve Araştırmacılara Öneriler

Çalışma sadece Finansal Performansını etkilenmesini dikkate almaktadır. Verimlilik Performansı, Pazar Performansı ve Yeni Ürün Performansı gibi diğer performans türleri de ele alınabilir.

Çalışma sonuçları Marmara Bölgesindeki Metal İşletmeleri içermektedir. Farklı bölge sektörler dikkate alınarak da çalışmalar yapılabilir.

Sebeup ve sonuç ilişkisi aranan değişkenler aynı deneklerden alınan cevaplarla ölçülmektedir. Birden çok denekten cevap alınmış olsa dahi deneklerin kendi ön yargılarında mevcut olan sebep sonuç tahminleri ilişkileri etkilemiş olabilir. Bundan sonraki çalışmalarda sebep veya sonuç değişkenlerinin bazılarını farklı denek gruplarından alınan cevaplar ile veya ikincil kaynaklardan taranan objektif verilerle ölçmesi daha sağlıklı sonuçlar verebilir.

KAYNAKLAR

A.C. and N. S. Majluf (1988), "The Concept of Strategy and the Strategy Formation Process", *Interfaces*, 19, 99-109.

Abernathy, W.J., Utterback, J.M. (1988), "Innovation overtime and in historical context", In: Tushman, M.L., Moore, W.L. (Eds.), *Readings in the Management of Innovation*, 2nd edn. Harper Business, New York, pp. 25–36.

Abrahamson, Eric (1996), "Management Fashion", *The Academy of Management Review*, Volume 21, Issue 1, s. 254-285.

Ahanotu, N.D. (1998), "Empowerment and production workers: a knowledge- based perspective", *Empowerment in Organizations* 6 (7), 177–186.

Aiken. M.. Bacharach. S. B., & French. L. (1980), "Organizational structure, work process, and proposal making in administrative bureaucracies", *Academy of Management Journal*, 23: 631-652.

Arygis (1983), "Action Science and Intervention", *Journal of Applied Behavioral Science*, 19, 115-140.

Arygis And D. A. Schon (1974), "Theory in Practice: Increasing Professional Effectiveness", San Francisco: Jossey-Bass, Inc.

Atuahene-Gima, K. (2005), "Resolving the Capability- Rigidity Paradox in New Product Innovation", *Journal of Marketing*, 69, 61–83.

Atuahene-Gima, K. (1996), "Market orientation and innovation", *Journal of Business Research* 35 (2), 93–103.

Ayyıldız, H., Cengiz, E. ve Ustasüleyman, T. (2006), "Üretim ve Pazarlama Bölümü Çalışanları Arası Davranışsal Değişkenlerin Firma Performansı Üzerine Etkisine İlişkin Yapısal Bir Model Önerisi", *Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Basılmamış Tezsiz Yüksek Lisans Projesi*, 16-17.

Baldwin, J.R., Johnson, J. (1996), "Business Strategies in More- and Lessinnovative Firms in Canada", *Research Policy* 25, 785–804.

Barutçugil, İsmet (2004), "Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi", Kariyer Yayınları, İstanbul.

Belohlav, J.A. (1993), "Quality, Strategy, and Competitiveness", *California Management Review* 35 (3), 55–69.

Benson, P.G., Saraph, J.V., Schroeder, R.G. (1991), "The effects of organizational context on quality management: an empirical investigation", *Management Science* 37 (9), 1107–1124.

Bierly, P.E. and Daly, P.S. (2007), "Alternative Knowledge Strategies, Competitive Environment, and Organizational Performance in Small Manufacturing Firms, *Entrepreneurship Theory and Practice*", 31, 493–516.

Brittain, J. (1989), "Strategy and Time-Dependent Failure Probabilities: Experience, Obsolescence, and Strategic Change," *Academy of Management Proceedings*", 173-177.

Büyüköztürk, Ş., (2002). Faktör Analizi: Temel Kavramlar ve Ölçek Geliştirmede Kullanımı, *Eğitim Yönetim Dergisi*, 7: 433-470.

Christensen, C.M., Bower, J.L. (1996), "Customer Power, Strategic Investment, and the Failure of Leading Firms", *Strategic Management Journal* 17 (3), 197–218.

Claver, E., Llopis, J., Garcia, D., Molina, H. (1998), "Organizational Culture for Innovation and New Technological Behavior", *The Journal of High Technology Management Research* 9 (1), 55–68.

Cohen, M. D. (1986), "Artificial Intelligence and the Dynamic Performance of Organizational Designs," in J. G. March and R. Weissinger-Baylon (Eds.),

Ambiguity and Command: Organizational Perspectives. on Military Decision Making. Boston, MA: Ballinger, 53-71.

Crosby, P. (1979), "Quality is Free", McGraw-Hill, New York, NY.

Cüceloğlu, Doğan (1997), "İnsan ve Davranışı Psikolojinin Temel Kavramları", 7. Basım, Remzi Kitabevi, İstanbul.

D'Aveni, R. (1994), "Hypercompetition: Managing the Dynamics of Strategic Maneuvering", Free Press, New York.

Daft and K. E. Weick (1984), "Toward a Model of Organizations as Interpretation Systems", Academy of Management Review, 9, 284-295.

Damanpour, F. (1991), "Organizational Innovation: a Meta-Analysis of Effects of Determinants and Moderators", Academy of Management Journal 34 (3), 555–590.

Damanpour. F., & Evan. W. M. (1984), "Organizational Innovation and Performance: The Problem of Organizational Lag", Administrative Science Quarterly, 29: 392-409.

Daniel I. Prajogo, Amrik S. Sohal (2000), "TQM and Innovation: a Literature Review and Research Framework", Department of Management, Monash Univesity, PO Box 197, Caulfield East, VIC 3145 Australia.

Danneels, E. (2007), "The Process of Technological Competence Leveraging", Strategic Management Journal, 28, 511–33.

David, A. Kenny (2008), "Measuring Model Fit", <http://davidakenny.net/cm/fit.htm>, January 29

Davis, S.M., Moe, K. (1997), "Bringing Innovation to Life". Journal of Consumer Marketing 14 (5), 338–361.

Dean, J.W., Evans, J.R. (1994), "Management Theory And Total Quality: Improving Research And Practice Through Theory Development", Academy of Management Review, Vol. 19, No. 3, 392-418.

Deming, W. E. (1986), "Out of the Crisis", MIT, Cambridge, MA, p 176.

Dervitsiotis, Kostas N. (1998), "The Challenge of Managing Organisational Change: Exploring The Relationship of Reengineering, Developing Learning Organizations and Total Quality Management", Total Quality Management, Vol.9 Issue 1. P.109.

Dewar. R. D.. & Dutton. J. E. (1986), "The adoption of Radical and Incremental Innovations: An Empirical Analysis", Management Science, 32: 1422-1433.

Drucker, P. (1985), "Discipline of Innovation", Harvard Business Review, May-June 1985,67-72.

Drucker, P. (1998), "The Discipline of Innovation", Harvard Business Review, November-December.

Dulupçu, M.A. (2001), "Küresel Rekabet Gücü", Nobel Yayınları, Ankara.

Düren, A. Zeynep (2002), "2000'li Yıllarda Yönetim", 2. Baskı, Alfa Yayınları, İstanbul.

Eren, Erol (2004), "Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi", Genişletilmiş Sekizinci Bası, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul.

Ersoy, N.F. (2002), "Finansal Hizmetlerde Müşteri İlişkileri Yönetimi (CRM) Kavramı", Pazarlama Dünyası, Sayı: 20023, s. 4-11, İstanbul.

Ettlie. J. E. (1983), "Organization Policy and Innovation Among Suppliers to the Food Processing Sector", Academy of Management Journal, 26: 27-44.

Farr, J.L. & C.M. Ford (1990), "Individual Innovation", West, M.A. ve Farr, J.L. (der.) *Innovation and Creativity at Work*, John Wiley&Sons, London, 62-79.

Feigenbaum, A.V. (1986), "Total Quality Control", 3rd ed., McGraw-Hill, New York, NY.

Floyd, S.W., P.J. Lane. (2000), "Strategizing Throughout the Organization: Managinig Role Conflict in Strategic Renewal", *Academy of Management review* 25 154-177.

Flynn, B.B. (1994), "The Relationship Between Quality Management Practices, Infrastructure and Fast Product Innovation", *Benchmarking for Quality Management and Technology* 1 (1), 48–64.

Freeman, C. (1982), "The Economics of Industrial Innovation", London, Francis Pinter.

Fuchs, E. (1993), "Total Quality Management from the Future: Practices and Paradigms", *Quality Management Journal* 1 (1), 26–34.

Garcia, R., Calantone, R. and Levine, R. (2003), "The Role of Knowledge in Resource Allocation to Exploration versus Exploitation in Technologically Oriented Organizations", *Decision Sciences*, 34, 323–49.

Garson, G.D. (2004), "Structural Equation Modelling", <http://faculty.chss.ncsu.edu/garson/PA765/structu.htm>.

Garvin, D.A. (1984), "What Does Product Quality Really Mean?", *Sloan Management Review*, pp. 25-43.

Garvin, D.A. (1988), "Managing Quality: The Strategic and Competitive Edge", The Free Press, New York.

George P. Huber (1991), "Organizational Learning: The Contributing Processes and the Literatures", Graduate School of Business, University of Texas, Austin, Texas 78712

Gibson, C.B., J. Birkinshaw. (2004), "The Antecedents, sequences and Mediating Role of Organizational Ambidexterity", *Academy of Management Journal* 47 209-226.

Gilsing, V. and Nooteboom, B. (2006), "Exploration and Exploitation in Innovation Systems: The Case of Pharmaceutical Biotechnology", *Research Policy*, 35, 1–23.

Gitlow, H., Gitlow, S., Oppenheim H. And Oppenheim R. (1989), "Tools and Methods for the Improvement of Quality", Irwin, Homewood, IL.

Glynn, M.A. (1996), "Innovative Genius: a Framework for Relating Individual and Organizational Intelligences to Innovation", *Academy of Management Review* 21 (4), 1081–1111.

Gobeli, D.H., Brown, W.B. (1994), "Technological Innovation Strategies", *Engineering Management Journal* 6 (1), 17–24.

Gustafson, D.H., Hundt, A.S. (1995), "Findings of Innovation Research Applied to Quality Management Principles for Health Care", *Health Care Management Review* 20 (2), 16–33.

Hannan, M. T., J. H. Freeman (1984), "Structural Inertia and Organizational Change", *Amer, Sociological Rev.* 49 149–164.

Harari, O. (1993b), "Ten Reasons TQM Doesn't Work", *Management Review* 82 (January), 33–38.

Hauser, M. (1998), "Organizational Culture and Innovativeness of Firms—an Integrative View", *International Journal of Technology Management* 16 (1/2/3), 239–255.

He, Z., P. Wong. (2004), "Exploration and Exploitation: an Empirical Test of the Ambidexterity Hypothesis", *Organization Science* 15 481-4.

Hedberg, B. L. T. (1981), "How Organizations Learn and Unlearn", In P. C, Nystrom and W. H. Starbuck (Eds.), *Handbook of Organizational Design, Volume I*. New York: Oxford University Press.

Herbig, P., Dunphy, S. (1998), "Culture and Innovation", *Cross Cultural Management* 5 (4), 13–22.

Hill, S., Wilkinson, A. (1995), "In Search of TQM", *Employee Relations* 17 (3), 8–25.

House, R. J., J. V. Singh (1987), "Organizational Behavior: Some New Directions for I/O Psychology", *Annual Review of Psychology*, 38, 669-718.

Hull, F. M., Hage, J. & Azumi, K. (1985), "R&D Management Strategies: American versus Japan", *IEEE Transactions on Engineering Management*, 32: 78-83.

Imai, M., (1986). "Kaizen: The Key to Japan's Competitive Success", Random House, New York.

Informational Technology Services (2004), "Structural Equation Modelling Using AMOS: an Introduction", <http://www.utexas.edu/its/rc/tutorials/stat/amos/>

İnce, Mehmet (2005), "Rekabetin Farklı Yüzü: Öğrenen Örgütler", içinde *Modern Yönetim Teknikleri*, (Editör: Aykut Bedük), Gazi Kitabevi, Ankara, ss. 177–200.

James G. March (1991), "Exploration and Exploitation in Organizational Learning", Graduate School of Business, Stanford University, Stanford, California 94305

Jayanthi, S. and Sinha, K.K. (1998), "Innovation Implementation in High Technology Manufacturing: A Chaos-Theoretic Empirical Analysis", *Journal of Operations Management*, 16, 471–94.

Jha, S., Noori, H., Michela, J.L. (1996), "The Dynamics of Continuous Improvement—Aligning Organizational Attributes and Activities for Quality and Productivity", *International Journal of Quality Science* 1 (1), 19–47.

Juran, J.M., Gyrna, F.M. (1993), "Quality Planning and Analysis: From Product Development Through Use", McGraw-Hill, New York.

Juran, J.M., (1985). "Juran on Planning for Quality", The Free Pres, New York, NY, , p.5.

Kanter, R.M. (1983), "The Change Master—Innovation and Entrepreneurship in The American Corporation", Simon & Schuster, New York.

Kaplan, R. S. ve Norton, D. P. (1996), "Balanced Scorecard", İngilizceden Çeviren: Serra Egeli, Sistem Yayıncılık, İstanbul.

Katila, R., G. Ahuja. (2002), "Something Old, Something New: A Longitudinal Study of Search Behavior and New Product Introduction", *Acad. Management J.* 45 1183–1194.

Kekale, T., Kekale, J. (1995), "A Mismatch of Cultures: a Pitfall of Implementing a Total Quality Approach", *International Journal of Quality and Reliability Management* 12 (9), 210–220.

King, N. & N. Anderson (1990), "Innovation in Working Groups", West, M.A. ve Farr, J.L. (der.) *Innovation and Creativity at Work*, John Wiley&Sons, London, 81-99.

Kırım, Arıman (1990), "Türkiye İmalat Sanayiinde Teknolojik Değişim", T.O.B.B. Yayınno: i45, Ankara

Kim, W.C., Marbougne, R. (1999). "Strategy, Value Innovation, and the Knowledge Economy", *Sloan Management Review* Spring, 41–54.

Kimberly, J. R. & Evanisko. M. (1981), "Organizational Innovation: The Influence of Individual, Organizational, and Contextual Factors on Hospital Adoption of Technological and Administrative Innovations", *Academy of Management Journal*, 24: 689-713.

Koçel, Tamer (2007), "İşletme Yöneticiliği", Arıkan Basım Yayın Dağıtım, İstanbul.

Kotler, P. and Armstrong, G. (2004), "Principles of Marketing (Tenth Edition)", RR Donnelley- Willaard, p: 178-197.

Lant, T. K. (1992), "Aspiration Level Adaptation: An Empirical Exploration", *Management Science*, 38, pp. 623-644.

Lau, R.S.M., Anderson, C.A. (1998), "A Three-dimensional Perspective of Total Quality Management", *International Journal of Quality and Reliability Management* 15 (1), 85–98.

Lavie, D. and Rosenkopf, L. (2006), "Balancing Exploration and Exploitation Alliance Formation", *Academy of Management Journal*, 49, 797–818.

Lawler, E.E. (1994), "Total Quality Management and Employee Involvement: Are They Compatible?", *Academy of Management Executive* 8 (1), 68–76.

Lee, J. and Ryu, Y.U. (2002), "Exploration, Exploitation and Adaptive Rationality: The Neo- Schumpeterian Perspective", *Simulation Modeling*

Levinthal, D. A., J. G. March (1993), "The Myopia of Learning", *Strategic Management J.* 14 95–112.

March, J. G. 1991. Exploration and exploitation in organizational learning. *Organ. Sci.* 2 71–87.

Marcinelli, S.A. (1997), “Exploring Links Between Creativity and Leadership in Organizations Stressing Innovation”, Doctor of Philosophy Thesis, The Graduate Faculty of Political and Social Science of the New School for Social Research.

McAdam, R., Armstrong, G., Kelly, B. (1998), “Investigation of the Relationship Between Total Quality and Innovation: a Research Study Involving Small Organisations”, *European Journal of Innovation Management* 1 (3), 139–147.

McDonough, E., & Leifer, R. (1983), “Using Simultaneous Structures to Cope with Uncertainty”, *Academy of Management Journal*, 26: 727–735.

Mels, G. (2004), “Getting Started with The Student Edition of Lisrel 8.53 for Windows”, <http://www.psikolojiktestler.hacettepe.edu.tr/1.doc>

Miller, D., Friesen, P.H. (1982), “Innovation in Conservative and Entrepreneurial Firms: Two Models of Strategic Momentum”, *Strategic Management Journal* 3 (1), 1–25.

Miller, W.C. (1995), “Is Innovation Built into Your Improvement Processes?”, *Journal of Quality and Participation* January/February, 46–48.

Mitchell, W., K. Singh (1993), “Death of the Lethargic: Effects of Expansion into New Technical Subfields on Performance in a Firm’s Base Business”, *Organ. Sci.* 4 152–180.

Moorman, C. ve Miner, A. S. (1997), “The Impact Of Organizational Memory On New Product Performance And Creativity”, *Journal of Marketing Research*, February, 91-106.

Moreno-Luzon, M.D., Peris, F.J. (1998), “Strategic Approaches, Organizational Design and Quality Management—Integration in a Fit and Contingency Model”, *International Journal of Quality Science* 3 (4), 328–347.

Morgan, M. (1993), “Creating Workforce Innovation—Turning Individual Creativity into Organizational Innovation”, Business and Professional Publishing, Chatswood, NSW.

Morgan, Gareth (1998), “Yönetim ve Organizasyon Teorilerinde Metafor”, (Çev.Gündüz Bulut), Mess Yay., No.280, İstanbul

Morris, Charles G. (2002), “Psikolojiyi Anlamak (Psikolojiye Giriş)”, Çeviri Editörleri: H. Belgin Ayvaşık, Melike Sayıl, Türk Psikologlar Derneği Yayınları No: 23, Ankara.

Nerkar, A. and Roberts, P.W. (2004), “Technological and Product-Market Experience and the Success of New Product Introductions in the Pharmaceutical Industry”, *Strategic Management Journal*, 25, 779–99.

Newsom, J. (2005), “Some Clarifications and Recommendations on Fit Indices”, http://www.upa.pdx.edu/IOA/newsom/semclass/ho_fit.pdf

OuiNN, J. B. (1980), “Strategies for Change: Logical Incrementalism”, Homewood, IL: Irwin. Oxford, England.

Özbey, F. R. (1999), “Bütünleştirilmiş Sanayi Stratejisi Çerçevesinde Türkiye’de Sanayileşmenin Değerlendirilmesi”, Anadolu Üniversitesi Yayınları, No: 1162, Eskişehir.

Özbirecikli ve Ölçer (2002), “Strateji Odaklı Performans Ölçümü: Balanced Scorecard-BSC”, İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi, Cilt: 31, (2), s.1-18.

Özsomer, A., Calantone, R.J., Di Benedetto, A. (1997), "What Makes Firms More Innovative? A Look at Organizational and Environmental Factors", *Journal of Business and Industrial Marketing* 12 (6), 400–416.

Porter, M. E. (1980), "Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors", New York: Free Press.

Porter, M.E. (1985), "Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance", The Free Press, New York.

Porter, M. E. (1990), "The Competitive Advantage of Nations", Macmillan, London.

Porter, M. E. (1991), "The Competitive Advantage of Nations", The MacMillan Press Ltd.

Porter, M. E. (2008), "The Competitive Forces that Shape Strategy", *Harvard Business Review*.

Reed, R., Lemak, D.J., Montgomery, J.C. (1996), "Beyond Process: TQM Content and Firm Performance", *Academy of Management Review* 21 (1), 173–202.

Roberts, E. B. (1987), "Generating Technological Innovation", Oxford University Press,

Samaha, H.E. (1996), "Overcoming the TQM Barrier to Innovation", *HRMagazine* June, 145–149.

Sathe, V. (1985), "Culture and Related Corporate Realities", Homewood, Ill, Irwin.
Schein, E., *Organizational Culture and Leadership*. Jossey-Bass, San Francisco, CA.

Schonberger, R.J. (1992), "Is Strategy Strategic: Impact of Total Quality Management on Strategy", *Academy of Management Executive* 6 (3), 80–87.

Sims, H. P., JR., D . A. Gioia and Associates (1986), "The Thinking Organization". San Francisco: Jossey-Bass Publications.

Sitkin, S.B., Sutcliffe, K.M., Schroeder, R.G. (1994), "Distinguishing Control from Learning in Total Quality Management: a Contingency Perspective", *Academy of Management Review* 19 (3), 537–564.

Spencer, B.A. (1994), "Models of Organization and Total Quality Management: a Comparison and Critical Evaluation", *Academy of Management Review* 19 (3), 446–471.

Stein E.W. And Zwass V. (1995), "Actualizing Organizational Memory With Information Systems", *Information Systems research* 6(2), 85-117.

Taguchi, G. (1986), "Introduction to Quality Engineering", Asian Productivity Organization, Tokyo, p.1.

Topçu ve Işık (2007), *Tarım Ekonomisi Dergisi* 2007; 13(1) : 7 – 17.

Tushman, M. L., C. O'Reilly, (1996), "Ambidextrous Organizations: Managing Evolutionary and Revolutionary Change", *California Management Rev.* 38 8–30.

Türkmen, N. (2001), "Türkiye'nin OECD Ülkeleri Arasındaki İhracatta Rekabet Gücünün Ölçülmesi", Gazi üniversitesi, S.B.E., Ankara.

Van de Ven. A. H. (1986), "Central Problems in the Management of Innovation", *Science*, 32: 590-607.

Van Looy, B., Martens, T. and Debackere, K. (2005), "Organizing for Continuous Innovation: On the Sustainability of Ambidextrous Organizations", *Creativity and Innovation Management*, 14, 208–21.

Vera, D., M. Crossan (2004), "Strategic Leadership and Organization Learning", *Academy of Management Review* 29 222-240.

Walsh J.P. ve Ungson G. R. (1991), *Organizational Memory* , *The Academy of Management Review* 16(1), 57-91

Watson, J.G., Korukonda, A.R. (1995), “The TQM Jungle: a Dialectical Analysis”, *International Journal of Quality and Reliability Management* 12 (9), 100–109.

Williams, J.R. (1992), “How Sustainable is Your Competitive Advantage?”, *California Management Review* June, 29–51.

Wind, J., Mahajan, V. (1997), “Issues and Opportunities in New Product Development: an Introduction to the Special Issue”, *Journal of Marketing Research* 34 (1), 1–12.

Yener, H. (2007), “Personel Performansına Etkie Eden Faktörlerin Yapısal Eşitlik Modeli (YEM) ile İncelenmesi ve Bir Uygulama”, *Gazi Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Basılmamış Doktora Tezi*, 85-86.

Yeniçeri, T. Ve Erten E. (2008), “Mağaza Sadakat Programlarının Algılanması, Güven, İlişkiyi Sürdürme İsteği ve Mağaza Arasındaki İlişkilerin Yapısal Eşitliği Modeli ile İncelenmesi”, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 9 (2), 232-247.

Zeits, G., Johannesson, R., Ritchie, J.E. (1997), “An Employee Survey Measuring Total Quality Management Practices and Culture — Development and Validation”, *Group and Organization Management* 22 (4), 414–444.

ÖZGEÇMİŞ

Orta ve lise öğrenimimi Gebze Anadolu Lisesi'nde tamamladıktan sonra 2001 yılında Marmara Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İktisat Bölümü'nden mezun oldum.

2007 yılının Ocak ayında çalışmaya başlamış olduğum uluslar arası bağımsız denetim firması olan Crowe Horwath International üyesi Crowe Horwath Troy Bağımsız Denetim SMMM Ltd. Şti.'de halen bağımsız denetmenlik görevimi sürdürmekteyim.

EK

Ek – 1 Anket

Aşağıdaki ifadeleri 1- Kesinlikle katılmıyorum... 5- Kesinlikle katılıyorum şeklinde cevaplandırınız.

L1	Üst yönetim, yönetim sisteminde sürekli iyileştirme faaliyetleri için kaynak tahsisi yapmaktadır.
L2	Üst yönetim TKY ilkelerinin uygulamalarını takip etmektedir
L3	Üst yönetim çalışanları kaliteye katkılarından dolayı ödüllendirir
L4	Örgütün misyonunda uzun dönemli müşteri memnuniyeti belirtilmiştir.
L5	Üst yönetim TKY için sorumluluk almıştır
L6	Üst yönetim ürün yada hizmet tasarımında müşterilerle temas kurmaktadır
Ç1	Çalışanlar aktif bir biçimde kalite ile ilgili çalışmalara katılmaktadır.
Ç2	Çalışanlar örgütte politika, strateji ve örgüt yapısı içinde yer alan bir iç müşteri olarak görülmektedir.
Ç3	Çalışanlar kalite ile ilgili sorumluluklarını bilmektedirler.
Ç4	Sürekli iyileştirme her zaman vurgulanmaktadır.
Ç5	Çalışanlar sürekli eğitimden geçirilmektedir.
Ç6	Örgütte çalışanlarla yönetim arasında sürekli bir iletişim vardır.
P1	Örgütün stratejik eylem planları vardır.
P2	Stratejik hedefler sürekli gözden geçirilmektedir.
P3	Örgütte işletme stratejisinin güncellenmesi için SWOT analizi yapılmaktadır.
P4	Örgüt kaynakları stratejik hedeflere ulaşmak için kullanılır
S1	Süreçler işletmenin ihtiyaçlarına ve kapasitesine göre tasarlanmıştır.
S2	Ürünlerimizdeki iyileştirmelerde müşteri şikâyetleri dikkate alınır.
S3	Tüm süreçler, prosedürler ve ürünler, değişim ve iyileştirme için düzenli olarak gözden geçirilmektedir.
S4	Müşterilerimize sürekli olarak ürünlerle ilgili beklentileri sorulur.
S5	Müşterilerimiz tam olarak analiz edilir.
İK1	Tedarikçilerimizle uzun dönemli ilişkiler kurarız.
İK2	Tedarikçilerimiz ürünlerin iyileştirilmesinde yardımcı olmaktadır.
İK3	İşletmede bilginin paylaşılması ve analiz edilmesi için veritabanı kullanılmaktadır

İK4	İşletmemiz stratejisini, teknolojik ekipmanlarını, makine havuzunu ve bilgi transferini sürekli koordine etmektedir.
YE1	İşletmemiz sürekli yeni fikirler dener
YE2	İşletmede işleri yapmak için yeni yöntemler aranır
YE3	İşletmemiz faaliyetlerin gerçekleştirilmesi ile ilgili yöntemlerde oldukça yaratıcıdır
YE4	İşletmemiz pazara sunduğu ürün yada hizmetlerde her zaman ilk sırada gelir
YE5	Son beş yıldır firmamızda yeni ürün geliştirme çalışmaları artmıştır
YE6	Yenilik işletmede riskli bir faaliyet olarak görülmez
YK1	İşletmemiz mevcut ürün ve hizmetlerimizi geliştiren ve iyileştiren talepleri kabul etmektedir
YK2	Yeni hizmet ve ürünler icat ederiz
YK3	Yeni hizmet ve ürünlerimizi kendi pazarımızda deneriz
YK4	İşletmemiz için tamamen yeni olan ürün ve hizmeti ticari hale getiririz
YK5	Yeni pazarlardaki yeni fırsatlardan sıklıkla yararlanırız
YK6	İşletmemiz düzenli olarak yeni dağıtım kanalları kullanır
YK7	Yeni pazarda yeni müşteriler bulmak için düzenli olarak farklı yaklaşımlar araştırırız
YD1	Mevcut hizmet ve ürünlerimizin özelliklerini sık sık iyileştiririz
YD2	Ürün ve hizmetimizde düzenli olarak küçük uyarlamalar yaparız
YD3	Yerel pazarlarımıza mevcut ürün ve hizmetlerimizi geliştirerek sunarız
YD4	Mevcut hizmet ve ürünlerimizin özelliklerindeki yaptığımız iyileştirmeler müşteri beklentilerini tam olarak karşılamaktadır.
YD5	Mevcut pazarlarımızda ölçek ekonomisi yakalamaya çalışırız
YD6	İşletmemiz müşterilerinin taleplerine göre alternatif hizmetler sunar.
YD7	İçsel süreçlerimizde maliyetlerin düşürülmesi önemli bir hedeftir.
PT1	Müşterilerimizin tercihleri sürekli değişmektedir
PT2	Örgütün değişen rakiplere karşı tecrübesi oldukça yüksektir.
PT3	Pazara düzenli olarak yeni rakipler girmektedir.
PT4	Rekabet çevresiyle ilgili olarak gelecekteki durumu doğru olarak tahmin ederiz.
PT5	Müşterilerimiz gelecekteki beklentilerini nasıl tatmin edeceğimizi tahmin ederiz.
PT6	Çevresel güçlerin neler olduğunu değerlendiririz.
PT7	Müşterilerimiz düzenli olarak değişmektedir.
PT8	Gelecekte müşterilerimizi kaybetmemek için neler yapılması gerektiğini biliyoruz.
RY1	Sektörde rekabet çok acımadır.
RY2	Sektörde bir çok promosyon kampanyası vardır.
RY3	Rakiplerden birinin sunduğu ürünün benzeri hemen diğer rakipler tarafından da sunulmaktadır.
RY4	Fiyat rekabeti sektöre damgasını vurmaktadır.
RY5	Rakiplerimiz çok güçlüdür.
RY6	Sektörde her gün yeni bir rekabet hamlesi görülür.

Aşağıdaki ifadeleri 1- Rakiplerimize göre oldukça az.....5-Rakiplerimize göre oldukça fazla şeklinde cevaplandırınız.

ÖD1	Üretim süreçlerimizde modernizasyon ve otomasyon
ÖD2	Ölçek ekonomisine ulaşma çabaları
ÖD3	Kapasite kullanım
ÖK1	Ürün geliştirme için katlanılan ar-ge harcamaları
ÖK2	Süreç yeniliği için katlanılan ar-ge harcamaları
ÖK3	Ürün yeniliği oranı

Aşağıdaki ifadeleri 1-Ortalamanın çok altı ... 5-Ortalamanın çok üstü şeklinde cevaplandırınız.

FP1	Ciro Karlılığı (Kar/Toplam satışlar)
FP2	Aktif Karlılığı (Kar/Toplam varlıklar)
FP3	Firmanın genel karlılık durumu