

T.C.
İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İŞLETMELERDE DEMOKRATİK YÖNETİM ANLAYIŞININ
İNOVASYON VE FİRMA PERFORMANSI ÜZERİNE ETKİSİ:
İSTANBUL AVRUPA YAKASI LOJİSTİK İŞLETMELERİ
ÜZERİNE BİR UYGULAMA

İŞLETME ANABİLİM DALI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

Hazırlayan
Mustafa BOLAT

Tez Danışmanı
Yrd. Doç. Dr. Erdal ŞEN

İSTANBUL – 2014

TEZ TANITIM FORMU

- YAZAR ADI SOYADI** : Mustafa BOLAT
- TEZİN DİLİ** : Türkçe
- TEZİN ADI** : İşletmelerde Demokratik Yönetim Anlayışının İnovasyon ve Firma Performansı Üzerine Etkisi: İstanbul Avrupa Yakası Lojistik İşletmeler Üzerine Bir Uygulama
- ENSTİTÜ** : İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- ANABİLİM DALI** : İşletme Anabilim Dalı
- TEZİN TÜRÜ** : Yüksek Lisans
- TEZİN TARİHİ** : 13.10.2014
- SAYFA SAYISI** : 123
- TEZ DANIŞMANLARI** : Yrd. Doç. Dr. Erdal ŞEN
- DİZİN TERİMLERİ** : Demokratik Yönetim, İnovasyon Performansı, Firma Performansı
- TÜRKÇE ÖZET** : Bu tez çalışmasında, lojistik işletmelerinde demokratik yönetim anlayışının inovasyon ve firma performansına olan etkileri incelenmiştir. Bu amaçla literatür taraması yapılmış, demokratik yönetim, inovasyon ve firma performansı ile ilgili kavramlar açıklanmıştır. Araştırmanın uygulaması İstanbul Avrupa yakasında faaliyet gösteren lojistik işletmelerden 150 çalışan üzerinde gerçekleştirilmiştir. Elde edilen veriler tablo haline getirilmiş ve yorumlanarak sonuçlara ulaşılmaya çalışılmıştır.
- DAĞITIM LİSTESİ** : 1. İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsüne
2. YÖK Ulusal Tez Merkezine

Mustafa BOLAT

T.C.
İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İŞLETMELERDE DEMOKRATİK YÖNETİM ANLAYIŞININ
İNOVASYON VE FİRMA PERFORMANSI ÜZERİNE ETKİSİ:
İSTANBUL AVRUPA YAKASI LOJİSTİK İŞLETMELERİ
ÜZERİNE BİR UYGULAMA

İŞLETME ANABİLİM DALI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

Hazırlayan
Mustafa BOLAT

Tez Danışmanı
Yrd. Doç. Dr. Erdal ŞEN

İSTANBUL – 2014

BEYAN

Bu tezin hazırlanmasında bilimsel ahlak kurallarına uyulduğu, başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunulduğu kullanılan verilerde herhangi tahrifat yapılmadığını, tezin herhangi bir kısmının bu üniversite veya başka bir üniversitedeki başka bir tez olarak sunulmadığını beyan ederim.

Mustafa BOLAT

...../...../2014

İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Mustafa BOLAT'ın İşletmelerde Demokratik Yönetim Anlayışının İnovasyon ve Firma Performansı Üzerine Etkisi: İstanbul Avrupa Yakası Lojistik İşletmeleri Üzerine Bir Uygulama adlı tez çalışması, jürimiz tarafından İŞLETME anabilim dalında YÜKSEK LİSANS TEZİ olarak kabul edilmiştir.

Üye _____

Yrd. Doç. Dr. Erdal ŞEN
(Danışman)

Üye _____

Yrd. Doç. Dr. MİNE MUKADDES AFACAN FINDIKLI

Üye _____

Yrd. Doç. Dr. SEMA OĞLAK

ONAY

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylıyorum.

..../..../2014

Ragıp Kutay KARACA

Doç. Dr.

Enstitü Müdürü

ÖZET

Günümüzde işletmelerin hayatını idame ettirebilme ve pazar payında söz sahibi olabilmesi için çalışma ve arayışları dikkate alındığında; karlılığı arttırmak, çalışanların moral, motivasyon ve aidiyet duygusunu yükseltmek için birçok yöntemin uygulandığı görülmektedir. Araştırmada bu yöntemler arasından geleneksel yönetim tarzlarının aksine çağdaş yönetim çeşitlerinden olan demokratik yönetimin işletme hayatına, çalışanların yenilikçilik katkılarına ve demokratik yönetim anlayışının firma performansına etkileri incelenmektedir. Çalışmanın ilk bölümünde kavramsal çerçeve oluşturularak, demokratik yönetimin tanımı, demokratik yönetimin uygulanma alanları ve katılımlı yönetim düzeyleri açıklanmıştır. İnovasyon başlıklı ikinci bölümde inovasyon yaklaşımları, inovasyon çeşitleri ve inovasyon yapmanın zorlukları ve avantajları tanımlanmıştır.

Çalışmanın üçüncü bölümünde genel hatlarıyla firma performansı açıklanmış; tanımı, özellikleri, çeşitleri, düzeyleri, üstün ve zayıf yönleri ile firma performansı hakkında bilgi verilmiştir.

Çalışmanın dördüncü bölümünde uygulama kısmına geçilmiş, ölçek maddelerine faktör analizi uygulanmıştır. Faktör analizi sonrası kalan ölçek maddelerine regresyon analizi yapılmış ve demokratik yönetim anlayışının inovasyon performansı üzerine olan etkisi belirlenerek tablolarda gösterilmiştir. Yine aynı şekilde, demokratik yönetim anlayışının firma performansı üzerine olan etkileri regresyon analizi yapılarak sonuçları açıklanmıştır. Son olarak demokratik yönetim anlayışı ve firma performansı arasındaki ilişkiye inovasyon performansının etki etmesi sonucu demokratik yönetim anlayışının firma performansı üzerine olan etkisinin ortadan kalktığı ve inovasyon performansının tam aracılık rolü üstlendiği belirlenmiştir.

Anahtar Kelimeler: Demokratik Yönetim, İnovasyon Performansı, Firma Performansı

SUMMARY

Today, considering the business' work and seeking in order to sustain their life and to have a voice in market share; several methods have been employed to increase the gain, to increase the sense of belonging, employee morale and motivation. In this study, unlike traditional management style; the effects of democratic management to business life, employees to contributions of innovation and concept of democratic management to performance of company are examined. In the first part of the study, the definition and the application areas of democratic management and participatory management levels are described.

In the second part titled innovation, approaches and types of innovation and challenges and advantages of it are defined. In the third part, the performance of the company are described in general terms; the performance of the company are described about its definition, properties, types, levels, strengths and weaknesses.

In the fourth part of the study, factor analysis is applied to scale items. Regression analysis is applied to the scale items which are remaining after factor analysis and the effect of concept of democratic management to the performance of innovation is determined and showed in the tables. Likewise, the effects of the concept of democratic management to the performance of the company are described with regression analysis. In conclusion, it is determined that the effect of the concept of democratic management to the performance of the company is disappeared and the performance of the innovation plays an intermediary role as a result of the effect of the performance of innovation to the relationship between the concept of democratic management and the performance of the company.

Key Words: Democratic Management, performance of innovation, performance of company

İÇİNDEKİLER

	SAYFA
ÖZET.....	I
SUMMARY.....	II
İÇİNDEKİLER.....	III
KISALTMALAR.....	VI
TABLolar LİSTESİ.....	VII
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	VIII
EKLER LİSTESİ.....	İX
ÖN SÖZ.....	X
GİRİŞ.....	1
BÖLÜMLER	
BİRİNCİ BÖLÜM	
1. DEMOKRATİK YÖNETİM.....	3
1.1. Demokratik Yönetimin İçeriği.....	3
1.2. Demokratik Yönetim Kavramları.....	4
1.3. Demokratik Yönetimin Tarihsel Gelişimi.....	5
1.4. Demokratik Yönetim Uygulamaları.....	10
1.4.1. Yönetime Katılma.....	10
1.4.2. Demokratik Yönetimde Mali Sonuçlara Katılma.....	11
1.4.3. Demokratik Yönetimde İşçi Ortaklığı.....	13
1.4.4. Demokratik Yönetimde Birlikte Yönetim.....	14
1.4.5. Demokratik Yönetimde Özyönetim	15
1.4.5.1. İşçiler Meclisi.....	17
1.4.5.2. İşçi Konseyi.....	19
1.4.5.3. Yönetim Komitesi.....	19
1.4.5.4. Örgüt Yöneticisi (Direktör).....	19
1.4.5.5. Denetim Kurulu.....	20
1.5. Çalışanların Yönetime Katılma Düzeyleri.....	21
1.5.1. Alt Kademedeki Yönetime Katılım.....	21
1.5.2. Orta Kademedeki Yönetime Katılım.....	22
1.5.3. Üst Kademedeki Yönetime Katılım.....	24
İKİNCİ BÖLÜM	
2. İNOVASYON KAVRAMI, TANIMI VE ÖNEMİ.....	27
2.1. İnovasyon (Yenilik) Tanımı.....	27
2.2. İnovasyonun Tarihsel Gelişimi.....	29
2.3. İnovasyonun Önemi.....	31
2.4. İnovasyon Çeşitleri.....	32

2.4.1. Ürün İnovasyonu.....	35
2.4.2. Süreç İnovasyonu.....	38
2.4.3. Hizmet İnovasyonu.....	40
2.4.4. Pazarlama İnovasyonu.....	41
2.4.5. Organizasyonel İnovasyon.....	43
2.5. İnovasyon Yapma Nedenleri.....	47
2.5.1. Üretim Süreçlerini Farklılaştırmak.....	48
2.5.2. Ürünleri Farklılaştırmak.....	49
2.5.3. Ürünlerin Ambalajlarını Farklılaştırmak.....	50
2.5.4. Yeni Pazarlara Girmek.....	51
2.5.5. Hedef Kitleyi Genişletmek.....	52
2.5.6. Alternatif Ürün Yaratma İsteği.....	53
2.5.7. Maliyetleri Azaltmak.....	53
2.5.8. Üretkenliği Arttırmak.....	54
2.5.9. Pazarlama Performansını Arttırmak.....	54
2.5.10. Üretim Kalitesini Arttırmak.....	54
2.6. İnovasyon Stratejilerinin Türleri.....	55
2.6.1. Saldırgan İnovasyon Stratejisi.....	55
2.6.2. Savunmacı İnovasyon Stratejisi.....	56
2.6.3. Taklitçi ve Bağımlı İnovasyon Stratejisi.....	57
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM	
3. FİRMA PERFORMANSI.....	59
3.1. Performans Kavramı.....	59
3.1.1. Nitel Firma Performansı.....	60
3.1.2. Nicel Firma Performansı.....	61
3.2. Firma Performansı Türleri.....	61
3.2.1. Firma Finansal Performansı.....	61
3.2.2. Firma Pazarlama Performansı.....	62
3.2.3. Firma İnovasyon Performansı.....	63
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM	
4.İŞLETMELERDE DEMOKRATİK YÖNETİM ANLAYIŞININ İNÖVASYON VE FİRMA PERFORMANSI ÜZERİNE ETKİSİ: İSTANBUL AVRUPA YAKASI LOJİSTİK İŞLETMELER ÜZERİNE UYGULAMASI	67
4.1. YÖNTEM VE BULGULAR.....	67
4.3. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ.....	67
4.4. EVREN VE ÖRNEKLEM.....	68
4.5. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI.....	68
4.6. VERİLERİN TOPLANMASI.....	69

4.6.1. Demografik Sorular.....	69
4.6.2. Demokratik (Katımlı) Yönetim Ölçeği.....	70
4.6.3. İnovasyon Performans Ölçeği.....	70
4.6.4. Firma Performans Ölçeği.....	70
4.7. ARAŞTIRMA MODELİ VE HİPOTEZLER.....	71
4.8. ARAŞTIRMADA KULLANILAN İSTATİSTİKİ ANALİZLER.....	73
4.9. ARAŞTIRMANIN BULGULARI.....	73
4.9.1. Demografik Değişkenlerin Bulguları.....	73
4.9.2. Demokratik (Katılım) Ölçeği Bulguları.....	77
4.9.3. Demokratik Yönetim Ölçeği Faktör Analiz Bulguları.....	79
4.9.4. İnovasyon Performansı Ölçek Bulguları.....	81
4.9.5. İnovasyon Performansı Ölçeği Faktör Analiz Bulguları.....	83
4.9.6. Firma Performansı Ölçek Bulguları.....	85
4.9.7. Firma Performansı Ölçeği Faktör Analiz Bulguları.....	87
4.9.8. Korelasyon Analizine İlişkin Bulgular.....	89
4.9.9. Hipotez Testlerine Yönelik Hiyerarşik Regresyon Analizi Bulguları.....	90
4.9.10. Hipotez Testlerine İlişkin Sonuçlar.....	93
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	95
KAYNAKÇA.....	98
EKLER.....	-

KISALTMALAR

DM_YÖN : DEMOKRATİK YÖNETİM

İN_V_PER : İNOVASYON PERFORMANSI

FRM_PER : FİRMA PERFORMANSI

TABLolar LİSTESİ**SAYFA**

Tablo -1	: Karar Almanın Ananevi ve Modern Teknikleri.....	26
Tablo-2	: Çalışanların Yaşlarına İlişkin Frekans Analizi.....	73
Tablo-3	: Çalışanların Cinsiyetlerine İlişkin Frekans Analizi.....	74
Tablo-4	: Çalışanların Medeni Durumlarına İlişkin Frekans Analizi.....	74
Tablo-5	: Çalışanların Eğitim Durumlarını Gösteren Frekans Analizi.....	75
Tablo-6	: Çalışma Süresine Ait Frekans Analizi.....	75
Tablo-7	: Çalışanların Buldukları Kurumdaki Çalışma Süresine İlişkin Frekans Analizi Sonuçları.....	76
Tablo-8	: Demokratik Yönetim Ölçeği Ortalama Puanları.....	77
Tablo-9	: Demokratik Yönetim Anlayışına İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi Tablosu	79
Tablo-10	: İnovasyon Performansı Ölçeği Ortalama Puanları.....	82
Tablo-11	: İnovasyon Performansına İlişkin Faktör Analizi Tablosu.....	83
Tablo-12	: Firma Performansı Ölçeği Ortalama Puanları.....	85
Tablo-13	: Firma Performansına İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi Tablosu	87
Tablo-14	: Korelasyon Analizi Tablosu.....	89
Tablo-15	: Hiyerarşik Regresyon Analizi Tablosu.....	90
Tablo-16	: Hipotez Testlerine Yönelik Analiz Sonuçlarının Tablo Olarak Gösterilmesi.....	93

ŞEKİLLER LİSTESİ

	SAYFA
Şekil 1 : İnovasyon Dengesi.....	29
Şekil 2 : İnovasyon Türleri.....	35
Şekil 3 : Araştırmanın Modeli.....	71
Şekil 4 : Bulgular Sonrası Araştırma Modeli.....	92

EKLER LİSTESİ

EK-A: Anket Formu

ÖNSÖZ

Bu tez çalışmasının hazırlanması sürecinde, literatür taraması ve araştırma kısımları olmak üzere tez yazım sürecinin hemen hemen her bölümünde mesai kavramı gözetmeksizin desteğini benden hiç esirgemeyerek yol gösteren tez danışmanım Yrd. Doç. Dr. Erdal ŞEN'e, araştırma anketlerinin analizi ve yorumlanması kısmında bilgi ve tecrübelerinden yararlandığım Yrd. Doç. Dr. Ali Murat ALPARSLAN'a ve bu yoğun, tempolu ve stresli dönemde her zaman yanımda olan, desteğini benden hiç esirgemeyen aileme ve araştırmanın herhangi bir yerinde bana yardımcı olup da ismini hatırlayamadığım tüm arkadaşlarıma teşekkürlerimi sunarım.

Mustafa BOLAT

GİRİŞ

İşgörenlerin çalıştığı işle ilgili sadece kendisine söyleneni yapma eğiliminin uygulandığı işletmelerin yerine günümüzde artık çalışanların fikirlerine, önerilerine ve beklentilerine cevap veren işletmelerin daha başarılı olduğu görülmektedir. Bu kapsamda işletmelerde uygulanan yönetim şekillerinden söylediğimiz tanıma en uygun olan yönetim şekli demokratik yönetim (katılnalı yönetim) olduğunu söylemek mümkündür. Demokratik yönetim anlayışının temellendirdiği yönetime katılma, yönetimin kararlarını almasında söz sahibi olmanın önemi çalışanların niteliği yükseldikçe daha da belirgin hale gelebilmektedir.

Demokratik yönetim şeklini benimsemiş işletmelerde çalışanların yönetime katılması, yönetimin alacağı kararlarda söz sahibi olması işletmenin bulunduğu pazardaki payının artmasına katkıda bulunmaktadır. Çalışanların yönetime katılması ile yaratıcılık ve yeni fikirlerin ortaya çıkarılması ve aidiyet duygusunun gelişerek çalışanların işletmeyi sahiplenmesine neden olmaktadır.

Artık işletmeler ayakta kalabilmeleri için yeni fikirler bulmak ya da hali hazırda bulunan fikirleri geliştirerek müşteri ihtiyaçlarını karşılayacak şekilde yeniden yapılanmak zorundadır. İşletmeler demokratik yönetim modeli ile çalışanların yönetime katılmasını sağlayarak, yeni bir ürün ya da iyileştirilmiş hizmet yöntemi geliştirerek ticari gelir elde edecek hale gelebilirler. Yeni veya iyileştirilmiş ürün, hizmet veya üretim yöntemi geliştirme, yeni düşüncelerden doğar. İnovasyon sürekliliği olan bir faaliyettir. Bu nedenle, ortaya atılan, geliştirilecek işler haline getirilen ve sonuçta şirkete rekabet gücü kazandıracak şekilde pazarlanan bu fikirlerin ve sonuçlarının tekrar değerlendirilmesi ve yeni getiriler için yaygınlaştırılarak kullanılması gerekir. Bu sayede doğacak yeni fikirlerse yeni inovasyon faaliyetlerini doğurur.

Ayakta kalabilmek, yaşamını sürdürebilmek ve rekabet edebilmek için firmaların inovasyon yapmaları şarttır. İnovasyon yapmayı geliştirecek yönetim şekillerini kullanmak zorundadır. İnovatif olmak için; ileriye gören, gözlemci, duyarlı, öğrenmeye açık, meraklı, hayalperest, çözüm odaklı, cesur, araştırmayı seven bir ruha sahip bireylerin olması gerekir. Yaratıcılık veya yeni bir buluş için etrafımıza farklı bir bakış açısıyla bakma ve bakarken görüp tespit ettiğimiz fırsatları değerlendirmeye özen göstermeliyiz.

Bu çalışmanın amacı demokratik yönetim anlayışının bir yönü olan yönetime katılma anlayışının işletmenin inovasyon ve firma performansı üzerine etkisi incelemektedir.

Araştırmada dört bölümden meydana gelmektedir. Birinci bölümünde demokratik yönetimin tanımı, içeriği, özellikleri ve uygulanış biçimleri üzerine durulmuştur. Araştırmanın ikinci bölümünde 1934'de Schumpeter'in çalışmaları sonucu önemi iyice artan inovasyon ele alınmıştır. Bu amaca uygun bir yolla ekonomik kalkınmanın itici gücü olarak tanımlanan inovasyona verilen önem gün geçtikçe artmış; inovasyon, bugün artık ülkelerin politikalarının ve şirketlerinin stratejilerinin en önemli öğesi haline gelmiştir. Bu artan önemden dolayı, en başta inovasyonun tanımı, içeriği, sürecinin tanımlanması, sürecin etkinliğinin, etkilerinin ve sonuçlarının değerlendirilmesi, başarıyla yönetilebilmesi için gerekli sistemlerin tanımlanması ve teknik ve araçların geliştirilmesi ve uygulanması konusunda bir çok konuya temas etmeye çalışılmıştır. Araştırmanın nc bölümünde firma performansı, performans tanımı ve eşitleri tanımlanmıştır. Araştırmanın dördüncü bölümündeki uygulama bölümünde araştırmanın amacı, önemi, model ve hipotezler belirtilerek analiz edilmiş ve analiz sonuçları belirlenmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

1. DEMOKRATİK YÖNETİM

1.1. Demokratik Yönetimin İçeriği

Günümüzde örgüt üyeleri, gerek işletmelerde gerekse kamu kuruluşları, sendika ve mesleki kuruluşlarda çalışanlar olsun, basit birer işgören olmak yerine çalıştıkları örgütün yönetimine katılmak istemektedirler.¹ Klasik yönetim anlayışının giderek yerini katımlı yönetime doğru değişmesinin nedenlerinden birisi insanların kültür ve bilgi seviyesinin artması sebebiyle yönetimlerinin başkaları tarafından uygulanmasını istememeleridir.²

Organizasyonun yönetimde söz sahibi olduğu yönetim biçimine uyum sağlayan işletmeler, yaşamlarını sürdürebilmeleri için çevresindeki değişimlere ayak uydurmak zorundadırlar. Böyle bir sistemin uygulanması sayesinde çalışanların birbirleriyle ve diğer örgütlerle olan etkileşimleri üzerinde önemle durulmaya çalışılır.³

Katımlı yönetim sisteminin etkinliği ve verimliliği, geleneksel yaklaşımdan, yapısal ve felsefi anlamda aşağıdaki sıralanan konularda ayrılmaktadır.⁴

- Bilginin, işin yapıldığı en alt düzeye kadar dağıtılması,
- Kararların uygulanabilmesi için bir kısım yetkinin devredilmesi
- Ödüllendirme sisteminin kurulması

Katımlı yönetim, ülkenin içinde bulunduğu demokratik koşullara paralel olarak gelişir. Yani katımlı yönetimin başarısında ülkelerin içinde bulunduğu sosyo ekonomik yapı belirleyici bir rol oynamaktadır.

Katımlı (Demokratik) Yönetim kavramı değişik yazarlarca değişik şekillerde tanımlanmakta ve değişik açılardan yorumlanmaktadır. Bu durum katımlı (demokratik) yönetimin siyasi ve iktisadi literatürde geniş kapsamlı bir kavram

¹ Erol Eren, *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, Beta Yayınları, 2012, s.403.

² Erol Eren, *Yönetim Psikolojisi*, Beta Yayınları İstanbul, 1993, s.258

³ Hick, Herbert ve C. Rey Gulluet, *Organizasyonlar: Teori ve Davranış*, Çeviren: Besim Baykal, İstanbul: İ.İ.T.İ.A. İşletme Bilimleri Enstitüsü Yayınları, 1981, Yayın No.1 Genel İşletme Dizisi, No. 1.

⁴ Mahmut Demirkan, *Toplam Kalite Yönetimi ve Türk İlişkileri Sistemine Etkileri*, Değişim Yayınları, Sakarya,1997, s.71

oluşundan kaynaklanmaktadır. Bu itibarla katılnalı yönetim anlayışı, siyasal alandan başlayıp iktisadi alanın her safhasında geçerli olabilmektedir.⁵

Katılnalı yönetim, ülkenin içinde bulunduğu demokratik koşullara paralel olarak gelişir. Yani katılnalı yönetimin başarısında ülkelerin içinde bulunduğu ekonomik yapı belirleyici bir unsur olmaktadır.⁶

Yönetim kavramı; “Değişen çevrede sınırlı olan kaynakları kullanarak, organizasyon amaçlarına etkili ulaşmak için başkaları ile işbirliği yapmaktır” diye tanımlanabilir. Yönetim kavramı ile ilgili olarak; bir grup faaliyeti olması, beşeri olması, işbirliği, işbölümü ve uzmanlaşmayı gerektirmesi, evrensel ve hiyerarşik özelliğe sahip olmasından söz edilebilir.⁷

1.2. Demokratik Yönetim Kavramları

Yönetime katılma, sınırları özel mülkiyetle çizilmiş bir alanda ortak sorunları çözerek emek verimliliğinin artırılması amacıyla; çalışanlarla yöneticilerin işbirliği yapmalarını sağlayan mekanizmanın adıdır.⁸

“Katılnalı Yönetim bir çok yerde, demokratik yönetimle eşanlamlı olarak kullanılmaktadır. Türkçe’de yönetime katılma yerine, “işçinin yönetime katılması”, “katılnalı yönetim”, “kararlara katılma” vb. kavramlar kullanılabilir.⁹ Aslında endüstriyel demokrasinin uygulama biçimlerinden yalnızca bir kesimini kapsayan yönetime katılma, endüstriyel demokrasiyle eş anlamlı olarak da kullanılmaktadır.

Yönetime katılma biçiminin daha esnek ve kapsamlı bir tanımına göre, bir firmada çalışanların temsilcileri aracılığı ile o işletmede alınan tüm karar ve değişimlerde söz ya da oy hakkı ile katılmalarıdır.¹⁰

Demokratik yönetimin uygulamada katılım, yetki devri, yönetişim gibi diğer bazı kavramlarla karıştırılması sürekli karşılaşılan bir durum olarak karşımıza çıkmaktadır. Nedeni ise yönetim alanında insan merkezli arayışlar süreç içerisinde kavramları güncellemekte ve birbirine yakınlaştırmaktadır. Bu gibi terimler

⁵ Sacid Adalı, *Daha İyi Hizmet Görme Açısından Katılnalı Yönetim*, İstanbul: Türk Dünyası Araştırma Vakfı, 1986, Yayın No. 21, Kutuyay Yayınlar No. 6. s. 60-64

⁶ Serkan Cihan Özaral, *Demokratik Yönetim Anlayışının İşletmelerde Motivasyon Üzerine Etkisi*, Beykent Üniversitesi, İstanbul, 2010, s.1.

⁷ Ahmet Karayazı, *Çalışanların Yönetime Katılması Ve Öneri Sistemleri*, Kahramanmaraş. 2007, s.1.

⁸ Kurthan Fişek, *Yönetime Katılma (Dünyada ve Türkiye’de)*, TODAİE Yayını, Ankara, 1975, 322s.

⁹ İ. Atilla Dicle, *Endüstriyel Demokrasi ve Yönetime Katılma*, Ankara, 1980.

¹⁰ İ. Atilla Dicle, *a.g.e.*1980.

demokratik yönetimle doğrudan ya da dolaylı olarak ilişkilidir. Ve hatta yönetim alanında demokrasinin yerini ve durumunu belirleyebilmek için öncelikle yönetici ve yönetim kavramlarının iyi anlaşılması ve bu yönüyle iyi değerlendirilmesi gerekir.¹¹

Temel olarak Demokratik Yönetim güç dengesinin kurulması ile sağlanmalıdır. Güç üst düzey yöneticilerde toplanırsa demokratik yönetimden bahsetmek pek de mümkün olmayacaktır. Eğer güç işletme içerisinde çeşitli düzeylere paylaştırılırsa, demokratik yönetimden söz etmek mümkündür. Çalışanların yönetim sürecini etkileyip değiştirebilecek kademelerden uzak, göstermelik yönetim kademelerine katılarak söz yada oy haklarının verilmesi çalışanların gerçek manada yönetime katıldıklarını göstermez. Tüm beyaz yakalı, mavi yakalı alt, orta ve üst kademedeki çalışanların yönetim sürecine katılmaları gerçek anlamda bir yönetime katılım olacaktır.

Yönetime katılma çalışmalarında katılımın düzeyi önemli yer tutmaktadır. Bu, ülkelerin gelişmişliği ile ilgili olduğu kadar, demokratik birikimleri ve şartların uygunluğuna bağlı olarak değişiklik göstermektedir.

İşletmelerde çalışan personel hangi konularda yönetime katılacaktır? Bir söyleme göre çalışan personel sadece kendisini ilgilendiren konularda kararlara katılması gerektiği bildirilmektedir. Farklı bir görüşe göre; herhangi bir olayla ilgili olarak alınan her karar dolaylı veya dolaysız olarak çalışan personeli ilgilendirir. Bu gibi durumlar meydana gelince işletmede çalışan personel alınan kararlara katılmalıdır.

Milli Prodüktivite Merkezi, genel anlamda çalışan personelin yönetime katılmasını üç grupta toplamaktadır: kararlara katılma, icraya katılma ve uygulamaya katılma.¹²

1.3. Demokratik Yönetimin Tarihsel Gelişimi

Birçok araştırmacı ve yazar, katılımcı yönetim anlayışının tarihsel gelişim sürecini, endüstri devriminin ortaya çıkardığı sorunlara tepkisel yaklaşımlarıyla bilinen toplumcu düşünelere dayandırmaktadır. Böyle bir bakış açısının temel nedeni ise yönetime katılım olgusunun endüstriyel demokrasi fikrinin bir uzantısı

¹¹ Kürşat Zorlu, *İşletmelerin Demokratik Yönetim Sürecinde Karşılaştığı Sorunlar ve Bir Uygulama*, Kırıkkale. 2009, s.7

¹² A. Filiz,, Katılımcı Yönetim, <http://www.biymed.com/makale/id45445>, 09.05.2007

veya bir alt türü olarak görülmesidir. Katılımcı yönetimin doğru bir şekilde yorumlanmamasından kaynaklanan bu durumun doğurduğu karmaşa en somut ve belirgin şekilde kendisini özel mülkiyet hakkının sınırlandırılması düşüncesinde göstermektedir. Saint Simon, Robert Owen, C. Fourier, Baptiste Buchez gibi düzenleyici ya da uzlaşmacı yaklaşımları benimsemiş bulunan düşünürlerle birlikte ondokuzuncu yüzyılın ortalarına doğru, eşitlikçi bir topluma kavuşabilmek için devrim ve sınıf çatışmasına vurgu yapan Karl Marx, M. Bakunin ve Pierre J. Proudhon gibi düşünürler bu kapsamda yer almaktadır. Farklı çözüm yolları geliştirmiş olmalarına karşın bu düşünürlerin başlangıç noktaları büyük ölçüde benzerlik göstermektedir. Onlara göre, endüstride karşılaşılan birçok sorunun gerçek sebebi üretim araçlarının kişilerin özel mülkiyetinde olması ve çalışanların anamal sahipleri tarafından sömürülmesidir. Bu yaklaşımın doğal sonucu olarak ileri sürülen çözümler arasında üretim araçlarının toplumsallaştırılması; işletmelerin, işçilerin yönetimine verilmesi; endüstri üzerinde işçi denetiminin sağlanması gibi uygulamalar bulunmaktadır.¹³

Yönetime katılım düşüncesinin temelleri esasen bilimsel yönetim döneminde neoklasik (davranışçı) yaklaşımın gelişmesiyle atılmıştır. Ancak bu yaklaşımın ortaya çıkmasına neden olan klasik yönetim düşüncesi ve örgüt teorisine kısaca değinmek konunun daha iyi anlaşılmasını sağlayacaktır. Klasik kuram hakkında özetle şunlar söylenebilir:

Yirminci yüzyılla birlikte yönetim ve organizasyon kuramlarının geliştirilmesi çalışmaları başlamıştır. Bu çalışmalara erken dönemde Frederick Taylor'ın öncülüğünü yaptığı ve 1930'lu yılların sonuna kadar etkilerini sürdüren klasik düşünce akımı egemen olmuştur. Klasik düşüncenin biçimlenmesinde Taylor'ın "bilimsel yönetim yaklaşımı" başta olmak üzere, Fayol'un "yönetimsel teorisi" ve Weber'in "bürokrasi teorisi" etkili olmuştur. Bu kuramcılar örgütlerin biçimsel yapısının düzenlenmesi üzerinde durmuşlardır. Temel varsayımlarını ise, önceden belirlenmiş ilke ve kurallara göre, organizasyonun tıpkı bir makine gibi işletilmesi üzerine kurmuşlardır.¹⁴ Klasik düşünce açıklayıcı olmaktan çok genellikle kural koyucu ve zorlayıcı bir nitelik taşımaktadır. Yani olanı değil, olması gerekeni belirlemeye çalışan bir yaklaşımı bulunmaktadır.¹⁵

¹³ İ. Atilla Dicle, **a.g.e.** 1980., s. 9-26.

¹⁴ Ömer Dinçer ve Yahya Fidan, **İşletme Yönetimine Giriş**, İstanbul: Beta Yayını, 1996, s. 108.

¹⁵ Atilla Baransel, **Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi, Klasik ve Neo-Klasik Yönetim ve Örgüt Teorileri**, İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayını, 1979, s. 194

Tam olarak doymamış bir talep için faaliyet gerçekleştiren işletmeler de üretim oldukça kolaydır. Çünkü üretilen her ürün için alıcı hazır, talep henüz tam olarak doymamıştır.

Genel olarak doyuma ulaşmış bir istek için üretmek ve satış yapmak ise hayli zordur. İstek nazlı, seçici, zor beğenen ve bilinçlidir. Üretici işletmelerin fazla olduğu, durumlarda rekabet koşulları ağırlaşır, satmak ve beğendirmek zorlaşır. Kalite, sağlamlık ve fiyat giderek önem kazanır. Finans kurumlarının gelişmiş olması, teknolojinin kolay elde edilebilmesi işletmelerde çalışan insan unsurunun önemini giderek artırmıştır.

İnsanlara verilen değer ve ilgi arttıkça yaptığı işin kalitesi işgücünün verimi ve işletme için yaptığı özverili çalışmalar da artacaktır. Bu durum da insanlara daha fazla saygı duyulduğu, görüşlerine değer verildiği, beklentilerinin karşılandığı bir yönetim anlayışı ile sağlanabilecektir. Bu şekildeki yönetim biçimine katılmalı veya katılımcı yönetim adı verilmektedir.¹⁶

İşçinin yönetime katılması, işçi-işveren arasındaki danışma ve işbirliği, işçinin işyerinin sevk ve idaresine katılımını savunan fikirlerin ilk olarak ortaya çıkışı 18. y.y.'a kadar uzanır.

Sanayi devriminin başlaması ile, endüstrileşme, tüm ekonomide hakim hale gelip, sosyal kalkınmayı etkilemeye başladığından yeni bir çok problemle karşı karşıya kalınmıştır. İşçilerin yasal haklarından yoksul oldukları yıllarda inisiyatifin işverende olması ve işverenin keyfi kararlarına uymak zorunda bırakılmaları, işçinin yönetime katılma fikrini doğurmuş ve geliştirmiştir.¹⁷

Yönetime katılma, 'işçilerin kurulu düzenle ilişkilerini çatışarak değil, uzlaşarak kurmalarını savunan bu uygulama, ilk kez 1848 işçi ayaklanmalarının Avrupa'yı sarstığı sıralarda 18 Mart 1848 tarihinde, Alman Kurucusu Meclisi'nin kararıyla başlatılmış, ama başarılı olamamıştır.¹⁸

Türkiye dışında Almanya'da kurulan işyeri konseyleri işçilerine, herhangi bir ölçüde çalıştıkları firmaları, girişimciler ve yönetici ile birlikte yönetebilme olanağını sağlamıştı. Bu imkân ile işçi konseylerinin oluşturulması daha da genişletilmişti.

¹⁶ FİLİZ, A., *Katılımcı Yönetim*, <http://www.biymed.com/makale/id45445>, 09.05.2007

¹⁷ G. N Erel, "*İşçinin Yönetime Katılması*", Türk-İş Dergisi, Sayı: 56, Kasım 1967.

¹⁸ Kurthan Fişek, *a.g.e.*1975. s.3.

Ama ne var ki işçi konseylerinin güçlü olarak kalması da uzun sürmemiş, Weimer Cumhuriyeti çok geçmeden işçi konseylerini yeniden yetkileri ve imkanları bakımından daha sınırlı olan işyeri konseyine dönüştürülmüştü.¹⁹

Demokratik yönetim (Yönetime katılma) kavramı, I. Dünya savaşı yıllarında gelişmiş, Avrupa ve Amerika'da işçi-işveren ilişkilerini düzenleyen özellikler kabul edilmeye başlanmıştır. I. Dünya Savaşı zamanında bazı ülkeler gerçekleştirebilecek toplumsal çekişmeleri, sıkıntıları önlemek için işyerlerinde işçi ile işveren arasında oluşabilecek muhtemel anlaşmazlıkları engellemek amacıyla bazı komiteler ve konseyler kurmak istemişlerdir.

Whitley Raporu 1916'da İngiltere'de, 1918 yılından itibaren iş-yerlerinin bir takım kısımlarında 'karma komitelerinin' kuruluşunu öngörmüştür. Avusturya'da 1919 yılında 'işyeri komiteleri' kurulmuş, ülkeyi aynı yönde 1920 yılında Çekoslovakya ve Almanya izlemiştir.²⁰

İngiltere'de oluşturulan Whitley Komitesi bir çok raporlar düzenleyerek bu raporlarda işçiler ve işverenler çalışmadıkları endüstrilerde çalışma şartlarını ve ücretleri tespit etmek için bazı ortak konseyler kurulmasını önermişlerdir.

Almanya'da ise Weimar Cumhuriyeti zamanında kurulan komiteler İngiltere'deki komitelere benzer önerilerle gündeme gelmişler. Ama Weimar Cumhuriyeti işçi konseylerini yetkileri bakımından kısıtlamış, ve aynı zaman da bu işçi konseyleri II. Dünya Savaşı'ndan sonra gerçekleştirilen Alman 'birlikte yönetim' modelinin ana temel taşı olarak oluşturulmuştur.²¹ Bu gibi benzer gelişmeler, İtalya, Fransa ve Amerika'da da olduğu görülmektedir.

Eren'in (2003) belirttiği ifadeye göre "1960 senesine kadar devam eden bu akımın ana kaynağında firmalarda çalışanların grup, birey olarak istek ve morallerinin yüksek tutulmasının başarısının ana kaynağını oluşturduğudur. C.I. Barnard'm başlattığı ve 1960 senesinden itibaren de H. Simon'ın ilaveleri ile beşeri ilişkiler yaklaşımı organizasyonlarından etkilenen açık sistemler olduğunu, bu nedenle rasyonelliğin çevresel etkileşimlerle amaçların maksimizasyonu şeklinde değil sadece optimizasyonu biçiminde gerçekleştirilebileceği söylenmiştir. Böylece

¹⁹ İ.Atilla Dicle, **a.g.e.**1980, s.34.

²⁰ K Turan, **İşçilerin Yönetime Katılması ve Türkiye Uygulaması**, Ankara. 1973, s.53.

²¹ İ.Atilla Dicle, **a.g.e.**1980.

yönetici olanların örgüt yapılarını, işbölümü, yetki dağılımlarını yaparken çevre şartlarını da dikkate almaları gerektiğini yapıyı çevresel şartlara adapte etmenin ve çevresel şartlara göre planlama, uygulama ve plan değişimlerini yapmanın gerekli olduğu vurgulanmıştır. Bu yaklaşımlarda açık sistem koşulları içinde amaçlara nasıl etkili, verimli diğer bir anlatım ile rasyonel biçimde varılacağıın esasları tartışılmıştır. On senelik bir süre içinde K.Boulding, Churchman, A.Chandler, P.Lawrance, J.Lorch, J.Thompson ve bunlar gibi birçok düşünür sistem yaklaşımı, şartlara göre yönetim, durumsallık yaklaşımları gibi birçok yönetim teorilerinin ortaya çıkmasını sağlamışlardır.”²²

“Bu yaklaşım 1969 veya 1970 gibi yılların başında yavaş yavaş bırakılmaya başlanmış ve bu yaklaşımın yerine açık sistem koşulları içinde başarılı olabilmek için sosyal yaklaşımın gerekli olduğu bunun içinde demokratik yönetim (katımlı yönetim), mükemmellik yaklaşımı, örgüt değer ve örgüt kültürü oluşturma, toplam kalite yönetimi öğrenen örgütlerine bilgi yönetimi gibi yaklaşımlar 1970’li yılların başından günümüze kadar moda olarak ortaya çıkarak kullanılmışlardır.”²³

Yurdumuzda Demokratik Yönetim (yönetime katılma) uygulamasının 1964 yıllarında çıkarılan, 440 sayılı İktisadi Devlet Teşekkülleriyle Müesseseleri ve İştirakler hakkında kanun ile start verildiğini görüyoruz. 440 sayılı kanun teşekküllerin ve müesseselerin yönetim kurullarına personelin, işçilerin temsilcilerinin katılmasını öngörülmektedir. Yönetime katılma (Demokratik Yönetim) artık, meydana gelen gelişmeler karşısında şu anda son derece revaçta olup, her türü ile hatta muhtelif iktisadi cereyanlar adı altında, eskimiş kapitalizm ve totaliter sosyalizm arasında bir üçüncü merhale olarak görülmekte ‘kişi-cemiyet-iktidar’ üçlüsü arasında her zaman mevcut bulunan ‘iş birliği’ ve ‘mücadele’nin müspet yolda ilerlemesinin baş faktörü olarak görülmektedir.²⁴

²² Erol Eren, *Yönetim Ve Organizasyon (Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar)*, İstanbul, 2003, s.20.

²³ Erol Eren, *a.g.e.*, 2003, s.20.

²⁴ Sacid Adalı, *Daha İyi Hizmet Görme Açısından Katımlı Yönetim*, İstanbul, 1986, s.66

1.4. Demokratik Yönetim Uygulamaları

1.4.1. Yönetime Katılma

Yönetime Katılma (Participation) biçiminde hizmet içi eğitimin öneminin çok büyük olduğuna ve bu türden bir katılımı siyasi ideolojiler dışarıda bırakıldığı takdirde en iyi yönetim şekillerinden biri olacağı görüşü önemli bir yer tutmaktadır.²⁵ Bu tür katılımlar, işletmedeki yönetsel kararların alınmasına tüm çalışanların katılması şeklindedir.

“1930'lu yıllardan itibaren başlayan bir sosyal yaklaşım, yönetimin sadece işletmenin kurucularına hizmet etmediği, çalışan bireylerin ve grupların amaç, arzu ve ihtiyaçları, moral ve motivasyonlarının da önemli olduğu, bunlara hizmet etmeksizin Örgütsel amaçların etkili ve verimli biçimde gerçekleştirilmesinin söz konusu olmayacağı öne sürülmüştür. E.Mayo, A. Maslow, F. Herzberg, F. Roethlisberger, D.McGregor gibi düşünürler, ampirik araştırmaları ve vak'alara dayandırdıkları çalışmaları ile yönetimin çevre koşullarından etkilenmeyen kapalı örgüt sistemleri içinde ancak, insancıl çalışma koşulları ve insana değer veren beşeri ilişkiler yaklaşımı ile başarılı olacağını savunmuşlardır.”²⁶

Yönetime katılma temelde iki arayışı yansıtmaktadır: Birincisi, gelişmiş batı toplumlarının vardıkları demokrasi anlayışının bir uzantısı olarak gündeme gelen endüstriyel demokrasi arayışları olmakta, ikincisi işyerlerinde yönetimin etkinliğini arttırma amacına yönelmektedir. Bunlardan ilki sosyal refah devleti ve çoğulcu demokrasilerin kaçınılmaz bir sonucu, ikincisi yönetim ideolojilerindeki gelişmelerin bir ürünü olmaktadır.²⁷

Yönetime katılma, günümüzde bir çok işletme tarafından uygulanmaktadır. Bu olgunun uygulanış amacı çalışanların aidiyet duygusunu, motivasyonunu ve işletmeye olan bağlılıklarını sağlayarak, işletme verimliliğini arttırmak olduğu söylenebilir.

²⁵ Cem Tanrıkkılıcı, *İşletmelerde Demokratik Bir Yönetim Düzenini Sağlayabilme Açısından Katımlı Yönetim ve Şişecam Örneği*, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 1994. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)

²⁶ Erol Eren, *a.g.e.*, 2003, s.20.

²⁷ Meryem Koray, *Endüstri ilişkileri*, İzmir, 1996, s. 45.

Öğretide bu tür katımlı yönetim biçiminde hizmet içi eğitimin öneminin çok büyük olduğuna ve bu türden bir katılımda siyasal ideolojiler dışarıda bırakıldığı takdirde en iyi yönetim şekillerinden biri olacağı görüşü önemli bir yer tutmaktadır.²⁸

Gerçek yönetime katılma, işçiler, sendikalar ve işgörenler gibi mevcut farklı kuvvetlerin yapısal anlamda birleştirilmesiyle değil, fakat onlar arasındaki görüşme, kavuşma ve anlaşmayla ilişkisel anlamda sağlanacağı görüşü, katılmanın yönetim hiyerarşisi ile bütünleşeceğini ifade etmektedir.²⁹ Yönetime katılma, büyük ekonomik kuruluşlarda, emek ve sermayenin, yöneticiyi eşit oylarla seçmesi ve yönetim kararlarını denetlemesidir. Dolayısıyla emek yönetim kurulunda değil, sermaye ile eşit sayıda denetim kurulunda temsil edilmektedir. Şöyle ki, şirket genel kurulu, denetim kurulunu eşit sayıda emek ve sermaye temsilcilerinden seçmekte, bu şekilde oluşan denetim kurulu da yönetim kurulunu seçmektedir.³⁰

1.4.2. Demokratik Yönetimde Mali Sonuçlara Katılma

Bir patronun istihdam ettiği bir veya daha fazla kimseye işletmenin karları üzerinden bir pay (temettü) vermeyi taahhüt etmesidir.³¹ Mali sonuçlara katılma (Interessement) daha ağırlıklı olarak liberal ekonomilerde kabul edilen bir katımlı yönetim biçimidir. Özellikle uygulaması İngiltere, Amerika Birleşik Devletleri ve Almanya'da görülmektedir.³² Bu şekilde Mali Sonuçlara Katılma biçimi günümüzde çok sık rastlanan yönetim şekli olup, bu yönetim sistemine göre çalışan işçiler ücretlerine ek olarak işletmenin karından prim adı altında pay almaktadırlar.

Çalışanın emeği karşılığında bir hak alma olayı, katılmanın söz konusu olduğu çalışma biçimlerinde anlam daha da genişlemekte ve konunun kapsamına verimlilik artışı eklenmektedir. Ücretin verim artışıyla bütünleşmesi sonucunda ortaya çıkanlardan payını alma hakkı doğmakta, bu da işçinin işletme faaliyetlerinden doğan artık-değerden yararlanma fırsatını, mali sonuçlara katılma, yöntemiyle sağlama imkanı kazandırmaktadır.³³

Kara katılma ya da kardan pay dağıtma genellikle 'işverenin tam gün çalışan personeline ek olarak ve işletmenin karına bakılarak peşin ya da ertelenmiş

²⁸ Cem Tanrıkkılıcı, **a.g.e.** 1994, s. 39

²⁹ Sacid Adalı, **a.g.e.**, 1986,s.72

³⁰ Nurhan Akçaylı, **Yönetime Katılma ve Özyönetim**, Ezgi Yayınları, Bursa, 1995, s.12.

³¹ Erol Eren, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, Beta Yayınları, 2012, s.403.

³² Nurhan Akçaylı, **a.g.e.** . 1995, s.44.

³³ Sacid Adalı, , **a.g.e.**, 1986, s.105-108.

ödemeler yapmasını öngören bir sistem' olarak tanımlanmaktadır. Görüldüğü gibi, yönetime katılma ile kara katılma kavramları oldukça farklılık arz etmektedir. Buna rağmen kara katılmayı da yönetime katılma olarak kabul edenler olduğu gibi Fransa'da benimsenen görüşe göre ise, endüstriyel demokrasi kavramı yerine bile kullanılmaktadır. Halbuki kara katılma yukardan tanımlanan şekliyle, yalnızca çalışanları teşvik amacı güden bir ödül sistemi olarak görülmektedir. Bununla beraber şayet işgörenlerin karın nasıl dağıtılacağı ya da dağıtılıp dağıtılmayacağı konularında işletme yönetiminde söz sahibi iseler o takdirde bir yönetime katılmadan söz edebileceklerdir.³⁴

Kara katılmanın çeşitli şekilleri vardır. İlk akla gelen biçim halka açık şirketlerin hisse senetlerinin bir kısmının o işletmede çalışanlara satılması halidir. Düşünülecek bir başka durum teşvik primleri ve primli ücret sistemleridir. Bu tür sistemli çalışan işletmelerde çalışanların üstün gayret ve çabaları sonucu firmaya sağladıkları getiriden pay almaları söz konusudur. Büyük işletmelerin sorunları da büyük olduğundan, iç barışı korumak ve çalışma verimini düşürmemek için, daha demokratik bir anlayış ile konuya yaklaşmak; sonuçta işçiyi de sağlanan refahtan pay sahibi yapmak, işletme yöneticilerinin ve işverenlerin dikkatli düşünmesi gereken bir konudur.³⁵

İş görenlere çalışmaları karşılığında sabit bir ücreti ödemek onları monotonluğa iter ve verimin azalmasına neden olur. Çünkü işçi bilmektedir ki az çalışınca da çok çalışınca da aynı ücreti alacaktır. Bu durumda çalışanlar daha az üretme yoluna giderek, üretimi ve karlılığı belli bir seviye tutmaya çalışacaklardır. Bu zinciri kırabilmek işçileri daha verimli çalışmaya sevk etmek için elde edilen karlardan çalışanlara bir miktar pay vermek işletme verimliliğini yükseltecektir.³⁶

İşletmede kara katılmanın başlıca hedeflerini şöyle sıralayabiliriz.

- Çalışanların sosyal yönlerden gelişmesini sağlamak onları mutlu kılmak ve rahatlatmak,
- Bir sevk ve idare metodu olarak amacı işletmeleri müreffeh hale getirmek onların çalışmalarında gönül birliği sağlamak işletme ve çalışanların bütünleşmesini sağlamak,

³⁴ <http://www.ceis.org.tr/dergiDocs/makale240.pdf>

³⁵ Cahit Talas, **Ekonomik Sistemler**, Ankara, 1980, S Yayınları, No.18. Sevinç Matbaası.

³⁶ Cuma Erşungur, **İşletmede Çalışanların Performanslarını Arttırma ve Performanslarını Değerlendirmede Katımlı Yönetimin Önemi ve Niğde Sanayi İşletmelerinde Bir Uygulama**, Niğde Üniversitesi, Niğde, 2003, s.83.

- Milli ekonomi açısından daha fazla üretmelerini sağlamak ve ekonomiye katkılarını arttırmak vb.³⁷

Ancak burada dikkat edilmesi gereken bir nokta da üretim sonrasında elde edilen değerler yalnızca işgörenlerin emeğinin karşılığında oluşmamış olmasıdır. Bu fazla değerlerin oluşmasında diğer üretim unsurlarının payının da iyi tespit edilmesi gerekir. Aksi takdirde diğer üretim faktörleri (sermaye, teknoloji yönetim vb.) ikinci plana atılarak, elde edilen değerler yalnızca emeğin verimliliğinin bir sonucu gibi algılanabilir. Bu durumda diğer üretim faktörlerinin payları da emeğe kaydırıldığı için işletmenin geleceği tehlikeye girecektir. Bu açıdan düşünüldüğünde üretim sonrası elde edilen değerlerdeki emeğin katkısının iyi tespit edilmesi gerekir.³⁸

Olaya başka bir açıdan bakacak olursak; işletmeler her zaman kar elde edecek diye bir kural yoktur. Bu durumda iş görenlerin bazıları aldıkları ücretlerinin bir kısmını işletmenin zararları karşılığında vermek istemeyeceklerdir. Yönetim işletmede elde edilen değerlerin önemli bir kısmını işletmenin devamlılığını sağlamaya yönelik alanlara kaydırmalıdır. Yeni yatırımlar, yeni araştırmalar, yeni makineler, yeni teknoloji sayesinde işletme bu yoğun rekabet ortamında varlığını sürdürebilir. Aksi takdirde hem çalışanlar hem de işletmenin geleceği tehlikeye girecektir.³⁹

1.4.3. Demokratik Yönetimde İşçi Ortaklığı

Mali sonuçlara katılma modelinin bir adım ötesi olan işçi ortaklığında (Actionnariat) işçi artık yalnızca kara değil üretim araçlarına, sermayeye ortak olmaktadır.⁴⁰ Bu tür işletmelerde çalışanlar hem kara, hem de zarara ortak olmaktadır. Çalışanlar hisse sahibi olduklarından diğer işletme ortakları gibi kararlara katılım hakkına sahiptirler. Dolayısıyla bu katılım türü formal bir yapıdadır. Çalışanlar işletmenin sahipleri konumunda bulunmalarına rağmen işletmede stratejik kararlar profesyonel yöneticiler tarafından verildiği için bu katılım türünde dolaylı katılım söz konusudur.⁴¹

³⁷ Sacid Adalı, *Daha İyi Hizmet Görme Açısından Katımlı Yönetim*, İstanbul, 1986, s.79

³⁹ Cuma Erşungur, *a.g.e.* 2003, s.83

⁴⁰ Cem Tanrıkilici, *a.g.e.* 1994, s.48.

⁴¹ İsmail Bakan ve Tuba Büyükbeşe, *"Katılımcı Karar Verme: Kararlara Katılım Konusunda Çalışanların Düşüncelerine Yönelik Bir Alan Çalışması"*, Süleyman Demirel Üniversitesi, 2008, Cilt 13, s.29-56

Demokratik kültür her şeyden önce yaratıcı ve yeniliğe açık yöneticiler eliyle sonuçlandırılabilir. Çünkü çalışanların her birinin ayrı ayrı duygu dünyaları vardır. Bunlar uyumlaştırılmadan ekip oyunu ya da işçi ortaklığı yaklaşımının başarılı olması düşünülemez. Buna göre yöneticiler çalışanlarına karşı yapıcı ve tutarlı olmalı; onların düşüncelerini dikkate almalıdır.⁴²

Uygulamada mülkiyete, üretim araçlarına, ya da sermayeye ve onun ardından sermaye artışına katılmanın yatırıma dönük katılma veya otofinansman olarak değerlendirildiği de görülmektedir.⁴³ İşçi ortaklığı türündeki katımlı yönetim sisteminin hedeflerini şu üç ana grupta toplamak mümkündür⁴⁴:

- İşçilerin tasarruflarını işletmeye yöneltmek.
- İşçilerin tavırlarını değerlendirmek, sınıf çatışmalarını ortadan kaldırmak.
- İşletme sahibine tanınan haklar aynen sermayeye ortak olacak işçilere de tanınarak sermaye artırımına gidebilmek, olur.

1.4.4. Demokratik Yönetimde Birlikte Yönetim

Birlikte Yönetim (Congestion) çeşitli kurullarda işçilerin işverenle eşit temsil edilmelerini öngören katılım biçimidir. Birlikte yönetim, hedeflere ulaştıracak araçların seçimi ve hedeflerin tanımlanmasından işçilerin tamamının haberi olmaması durumu ile özyönetimden farklılaşır.⁴⁵

Yasal olarak, işveren temsilcileri ile iş gören temsilcilerinin eşit sayıda katıldıkları bir yönetim şeklidir. Eşit sayıda katılmanın esaslarından biri de temsilci seçiminde görülmektedir. Seçilerek temsilcileri belirlemek için işyeri konseyleri meydana getirilir. İşyeri konseyi, kuruluştaki çalışan tüm işçi ve personelin toplamından oluşur. Bu tür yönetim şekillerinde grev, işgal vs. gibi direniş ve eylemler yasaklanmıştır. Çünkü artık iş görende işverenle eşit düzeyde yönetimde söz sahibidir.⁴⁶

⁴² Kürşat Zorlu, "*İşletmelerin Demokratik Yönetim Sürecinde Karşılaştığı Sorunlar ve Bir Uygulama*", *Kırıkkale Üniversitesi*, 2009, s.81

⁴³ Sacid Adalı, *a.g.e.*, s.121-123

⁴⁴ Sacid Adalı, *a.g.e.*, s.124

⁴⁵ Sacid Adalı, *a.g.e.* s.126

⁴⁶ Erol Eren, *a.g.e.* 2012, s.416

Demokratik kültür her şeyden önce yaratıcı ve yeniliğe açık yöneticiler eliyle sonuçlandırılabilir. Çünkü çalışanların her birinin ayrı ayrı duygu dünyaları vardır. Bunlar uyumlaştırılmadan ekip oyunu ya da birlikte yönetim yaklaşımını başarılı olması düşünülemez. Buna göre yöneticiler çalışanlarına karşı yapıcı ve tutarlı olmalı; onların düşüncelerini dikkate almalıdır. İkinci olarak iş bölümü, görev dağılımı ve yetki konusunda şüphe uyandıracak düzenlemelerden kaçınılmalıdır. Çalışanların “ben olmasam hiç bir şey olmaz” düşüncesi yerine “birlikteyse başarırız” duygusu ile konuya yaklaşmaları, demokratik örgüt kültürünün yansımalarındandır.⁴⁷

Çalışanlar birliktelik kültürünü sürdürebilmek amacıyla, birlikte karar ve sorumluluk almak ister. Bu beklenti beraberinde demokratik kültüre sahip yöneticileri zorunlu kılar. İşletmede birlikteliği ayakta tutan güç çoğunlukla bunu iyi kavramış liderlik faktörüdür.⁴⁸ Yöneticiler işletmede tesis edilecek bu ortamın fayda ve olumlu yönlerini işletmenin nereye yöneleceğini, çalışanların kazanımlarını ve aksi halde kaybedeceklerini açıkça anlatmalı ve özendirmelidir.⁴⁹

Bu nedenle demokratik bir kültür yansıması olarak işletmede birlikte yönetim yaklaşımının başarılı olabilmesi bütün çalışanların enerji, bilgi ve birikimlerini işletmenin karar, uygulama ve kontrol mekanizmalarına seferber etmesi ve özellikle bu sürece tam katılım ile mümkün olmaktadır.⁵⁰

1.4.5. Demokratik Yönetimde Öz Yönetim (Kendi Kendini Yönetim)

Bu türdeki katılma biçiminde, iş gören temsilcileri işveren veya sermayedar sınıfı temsilcileri olmaksızın çalıştıkları işletmeyi yönetmektedirler. Bu sistemde, iş yerini yöneten 5 temel organ göze çarpmaktadır. Bunlar, işçiler meclisi, işçi konseyi, yönetim komitesi, denetim komitesi ve örgüt yöneticisi olarak nitelendirilmektedir.⁵¹ Yani işletmede veya örgütte çalışan her bir bireyin bu temsilcilerin seçilmesinde söz sahibidir.

⁴⁷ Kürşat Zorlu, **a.g.e.** 2009, s.81

⁴⁸ İsmet Barutçugil, **Yöneticinin Yönetimi**, Kariyer Yayıncılık, İstanbul, 2006.

⁴⁹ Kürşat Zorlu, **a.g.e.** 2009, s.81

⁵⁰ Kürşat Zorlu, **a.g.e.** 2009, s.81

⁵¹ Erol Eren, **a.g.e.** 2012, s.417

Öz yönetim, “üretim araçlarının toplumun mülkiyetinde olması gerektiğini savunur ve emeğin artı değerini devlet adını bürokratlar değil onu yaratan gerçek sahibi olan emekçiler kontrol etmelidir”⁵² düşüncesine dayanır.

Beşeri ilişkilerin gelişmeye başlamasıyla birlikte bu olumsuzlukları ortadan kaldırıp verimliliği arttırabilmek için, mevcut sistemi değiştirmeden özyönetim haricindeki tüm katılımlı yönetim şekilleri geliştirilmeye çalışılmıştır. Bu amaçla bugün mevcut durumu koruyarak, işletmelerde azınlığın çoğunluğu idare ettiği; karar verenler ve icra edenler ayrılığının da tamamen ortadan kaldırılmasa da biraz olsun yumuşatılıp daha demokratik ve katılımcı bir uygulama haline gelmesi yönünde çalışmalar yapılmaktadır.⁵³

Katılımlı yönetim biçimleri incelenirken de değinildiği üzere, katılımlı yönetim dar ve geniş iki sınır arasında yer almaktadır. Asgari sınır, işçilerin yönetime katılmasını işyeri seviyesinde gerçekleştirmek; azami sınır ise; çalışanları mensup buldukları toplumun bütün iktisadi hayatına iştirak etmesidir.⁵⁴ Öz yönetim bunlardan geniş katılımı hedef alarak işçilerin iktisadi sosyal ve siyasal alanda etkili olabilmelerini hedeflemektedir.⁵⁵

Temelinde ideolojik faktörlerin ve bu yönde değişimlerin etkili olduğu özyönetim, emeğin kutsallığını içeren bir kavramdır. Özellikle Türkiye İş Bankası bu konuda verilebilecek en iyi örnektir.

Diğer yandan insan az ya da çok bilgi sahibidir. Muhakeme yeteneği vardır.Yeni dönemde örgüt çalışanları karar ve uygulamalara katılmak istemekte ve baskıcı yönetimleri olumsuz nitelendirmektedir. Bu durum yönetsel psikolojinin araştırma konuları arasında yer almaktadır. Çalışan beklentisindeki bu değişim sanayileşme ve teknolojik gelişmeler ile yasal düzenlemelerde demokrasi vurgusunun artmasıyla şekillenmiştir.⁵⁶

⁵² Orhan Türkdoğan, *Türkiye Açısından Özyönetim*, Türk Kültürü Yayınları, İstanbul, 1977, s.6.

⁵³ Cuma Erşangur, *a.g.e.* s.101

⁵⁴ K. Turan, *İşçilerin Yönetime Katılması ve Türkiye Uygulaması*, Ankara. 1973, s.77.

⁵⁵ Cuma Erşangur, *a.g.e.* s.102

⁵⁶ Nurhan Akçalı, *a.g.e.*, 1991,s.110.

Özyönetim sayesinde örgüt çalışanları kendilerini geliştirebilir ve sorumluluk alma süreçlerini hızlandırabilirler. Özyönetimin temel ilkesi, her insanın kendisini etkileyen kararlar üzerinde, bu kararlardan etkilendiği ölçüde söz sahibi olmasıdır.⁵⁷

Bu yönetime katılım biçiminde işletmeyi yönetme hakkı doğrudan doğruya çalışanlara, işgörelere verilmektedir. Bu model geçmiş dönemde özellikle 1938 yılında Koç Ticaret A.Ş. tarafından uygulanmış ve ses getiren sonuçlara ulaşılmıştır. Sistemin dayanağı devletçi ekonomik olup demokrasinin sosyalizm içerisinde müdahalesi olarak da nitelendirilmektedir.⁵⁸ Bu yönetime katılma modelinde çalışan hem işçi hem ortak hem de yöneticidir. Üretim araçlarını toplumsallaştırmak yoluyla ekonomik adaletsizlikleri ortadan kaldırıp çalışanları ekonomik yaşamın tüm katmanlarına sokmak, yönetimin bütün alanlarında çalışan sesini duyurmak temel amaçtır.⁵⁹

Özyönetimin uygulandığı şirketlerde her çalışan hem işçi, hem ortak-sahip, hem de ortak yöneticidir.⁶⁰

Özyönetim, üretim araçları üzerinde özel mülkiyetin tanınmadığı bir düzen içinde söz konusu olmaktadır. Ancak emek ve sermaye, üretim araçları faktörleri olarak, işletmenin doğal yapısında var olmaya devam etmektedir. Burada sözkonusu olan, sermayeyi temsil eden, diğer bir deyişle üretim araçları üzerinde mülkiyet hakkına sahip kişi veya kişilerin olmamasıdır. Dolayısıyla bu sistemde, karmaşık bir yapıya sahip olan bir çok kurul ve komisyonlar yanında, yönetim ve denetim kurullarının seçimi, o işyerinde çalışan işçilerin tümünün katılımı ile gerçekleştirilmektedir. Aslında bir önceki kural, yukarıya doğru diğer kurul üyelerini seçmekte ve böylece bu kurul bir süzgeç görevini görerek hem seçilmiş hem seçici kurul niteliğini taşımaktadır.⁶¹

1.4.5.1. İşçiler Meclisi

Örgütün, atölyelerinde çalışan kişilerin iş üniteleri itibarıyla oluşturdukları bir alt yönetim organıdır ve genellikle her yıl üretim planının yapılması ve eldeki kaynakların bu plan çerçevesinde kullanılması ve eldeki kaynakların bu plan

⁵⁷ Tom Wetzel, "Özyönetimli Hareketlerden Özyönetimli Şehire Doğru", <http://www.znetturkiye.org/tw120103.htm>, (08.02.2009).

⁵⁸ Cem Tanrıkkılıç, . **a.g.e.** s.55

⁵⁹ Serkan Cihan Özaral, **a.g.e.** s.13

⁶⁰ Sacid Adalı, **a.g.e.** , s.143.

⁶¹ Nurhan Akçaylı, **a.g.e.** 1995, s.25

çerçevesinde kullanılması (bütçe işleri) bu organ tarafından yürütülür. İşçi meclislerinin bir arada birleşik toplantılarına “personel meclisli” adı verilmektedir. Bu meclis yıllık planı tasdik etmek, bilanço ve kar zarar hesaplarını incelemek, görüşmek gibi kuruluş operasyonel planları ile kuruluş statüsünü değiştirmek, stratejik büyüme ve birleşme planlarını görüşmek ve karara varmak görevini yürütür.⁶² Bu tür temsilcilikler, 10 işçi çalıştıran bütün işyerlerinde işçi sayısına göre değişen oranda işçi temsilcisinden oluşan, yönetime katılma şeklidir. Bu sistemde işçi temsilcileri yönetim kademesi ile işçi temsilcileri arasında arabuluculuk görevini üstlenmektedir.

İşletmelerde işçi temsilcisinin ana görevleri arasında; çalışanların talep ve görüşlerini yönetim kademesine bildirmek, işletmede çalışan personeli yönetim kademesine karşı savunmak ve genel olarak örgütlenme konularında yönetim kademesine önerilerde bulunmak gibi birçok başlık sayılabilir.

Çoğu gelişmiş ülkede, İşçi temsilciliği ve benzeri uygulamalara rastlamak mümkündür. Örneğin; Avrupa ülkesi olan Almanya’da beş personelin sürekli olarak çalıştığı işletmelerde işçi temsilcileri seçilmektedir. Firmalarda işçi temsilciliğinin uygulanması yönündeki yasal düzenleme bağlayıcı değildir. Bu nedenle, yasanın kapsama alanına giren personelin yalnızca 1\3 ü işçi temsilciliği uygulaması ile yönetime karşı savunularak temsil edilmektedir. İşçi temsilciliği kavramının yasal çerçevesini oluşturan İşyeri Örgütlenme Yasası işçi temsilcisini işyeri işverenin bir yardımcısı saymakta ve işçi temsilcisi ile işverenin sürekli olarak toplantı yapıp ortaya çıkan meseleleri çözüme kavuşturmak için görüşmeler yapmasını hükme bağlamaktadır. Aynı zaman da buna karşılık aynı yasa işçi temsilcilerine greve gitmeme, grevi desteklememe, bir parti politikasına bağlı olarak faaliyet göstermeme, işin yapılmasını ve işyerinde ki huzuru, barışını sarsacak tüm oluşumlardan kaçınma gibi birçok sorumluluk ve yükümlülükler de getirmektedir. Aynı zamanda, işçi temsilciliğinin kısmi bağımsızlığı bir çeşit işyeri egoizmine, işyerinde çalışan personelin çıkarlarının ve ortak çıkarlarının göz ardı edilmesine yol açabilir. Bu durumu gören kimi işverenler işçi temsilciliği kurumuna büyük bir oranda destek vermekte ve sendikaların yapacağı işlevleri işverenler kendileri üstlenmektedir. Böylece, sendikal örgütlenme gücünün parçalanmasına, işverenler ile toplu pazarlık görüşmelerinde birlikte hareket etme olanağının kaybolmasına ve söz sahibi olma ağırlığının işveren tarafında bulunmasına ortam hazırlamaktadır.

⁶² Erol Eren, *a.g.e.* 2012, s.418

1.4.5.2. İşçi Konseyi

Bu konseyin üyeleri işyerinde tüm çalışanlar tarafından gizli oyla seçilir. Bu konsey en az 15 kişiden meydana gelmektedir. Konsey üyelerinin görev süreleri iki yıl olmasına karşın, her yıl yarısının yeniden seçilmesi gerekmektedir. Bir üye görevinin bitiminden hemen sonra tekrar seçilmez, tekrar seçilmek için en az bir seçim devresi (1 yıl) geçmesi gerekmektedir. Konseyin görevleri, işyerinin genel kadro ve statü durumunu belirlemek, genel organizasyon şemasını hazırlamak, yönetim komitesini ve örgütün yöneticisini (direktör) seçmek, fiyat tespiti, fiyatları düşürme ve yükseltme kararları vermek, yatırım programlarının gözden geçirilmesi, yatırımların finanslanması, kaynakların yatırım yerlerine bölüştürülmesi, üretim miktar ve kalitesinin belirlenmesi konularında karar almak, yıl sonu bilanço ile kar zarar hesaplarını denetlemek ve onaylamak gibi kuruluş genel yönetimi ve organizasyonuna ilişkin faaliyetleri kapsamaktadır.⁶³

1.4.5.3. Yönetim Komitesi

Yönetim komitesi aslında işçi konseyinin yürütme organıdır. Her yıl işçi konseyi tarafından, örgütte çalışan tüm personel (işçi-memur) arasından seçilir. Üye sayısı 5 ila 11 arasında değişmektedir. Bu komite, haftada bir defa toplanarak, işçiler meclisinin önerilerini inceler, gerekli girişimlerde bulunur. İşçi konseyinin kararlarını yürütür. Ancak bu komitenin faaliyeti işçi konseyinin kararlarını yürütmekle sınırlı değildir, yürütme organı olarak, gerekli gördüğü hallerde işçi konseyine önerilerde bulunabilir. Faaliyetlerinden işçi konseyine karşı sorumludur. İşçi konseyi istediği zaman yönetim komitesi üyelerini görevden alabilir ve faaliyetlerini denetleyebilir. Yönetim komitesinin, işçi konseyine sunduğu önerilerin başlıcaları; yeni statü ve yönetmelik projelerine, gelişme plan ve programlarına ilişkindir. Yönetim komitesinin başkanlığını örgüt yöneticisi (direktör) yapmaktadır.⁶⁴

1.4.5.4. Örgüt Yöneticisi (Direktör)

İşçi meclisinin belirlediği özel yetkilere göre çalışan ve dört yılda bir açık oyla işçi konseyince seçilen bir kimsedir. İşçi konseyinin ve yönetim komitesinin kararlarını yürürlüğe koyar. Ancak, modelin uzun yıllar süren denemelerinden sonra,

⁶³ Erol Eren, *a.g.e.* 2012, s.418

⁶⁴ Erol Eren, *a.g.e.* 2012, s.418

örgüt yöneticisine ve gerektiğinde işçi konseyine ve atölye yöneticilerine yardımda bulunmak üzere sürekli uzman komisyonları kurulmaya başlanmıştır. Uzmanlık komisyonları direktörün bilgisel bakımından yetersiz olduğu anlarda yetkilerini daha etkili bir biçimde kullanabilmesini ve daha tutarlı uygulamalarda bulunmasını sağlamaktır. Uzmanlık komisyonlarının en önemli yararı ise, işçi konseyinin daha tutarlı karar vermesini sağlayacak danışma hizmeti yapması ve karar taslakları hazırlayarak işini kolaylaştırmasında görülür.⁶⁵

Uzmanlık mesleki ilişkiler, hukuk, planlama, mali ve ticari konular, kadro ve personel işleri konusunda danışma işleri ve karar taslakları hazırlanmaktadır. Örgüt yöneticisinde aranan en önemli nitelikler, özyönetim sisteminin gerektirdiği yetenekler ile teknik ve ekonomik bilgilerdir. Örgüt yöneticisinin faaliyetleri işçi konseyi tarafından denetlenir. Ancak, uzmanlık komisyonlarını oluşturan teknik danışmanlar, örgüt yöneticisinin ve işçi konseyinin kararlarında çok etkin olduklarından önemli denetleme sorunları olmaktadır. Gerçek olan şudur ki, teknokrasi öz yönetime de girmiş ve onun vazgeçilmez bir unsuru olmuştur.⁶⁶

Örgüt yöneticisinde bulunması gereken nitelikler aşağıda sayılanlar söylenebilir;

- a) Karar verilmesi gerekli konu ile ilgili ekonomik, teknik, sosyal ve siyasal koşulların gözlemlenmesi yani bilgi toplama,
- b) Olası eylem seçeneklerinin bulunması, geliştirilmesi ve doğuracakları sonuçlar açısından değerlendirilmesi yani planlama,
- c) Eylem-seçeneklerinden birinin seçimi,⁶⁷

1.4.5.5. Denetim Kurulu

Denetim sözcüğü, günlük yaşamda “kontrol, teftiş, gözden geçirme, nezaret, murakabe vb. gibi” pek çok anlamda kullanılmakla beraber, burada yönetim fonksiyonu olarak kullanılmıştır.⁶⁸

İşçi konseyi tarafından, bu konseyin sahip olduğu denetim görevini yürütmek üzere oluşturulur. Alınan, uygulamaya geçilen ve sonuçlandırılan kararların yasalara

⁶⁵ Erol Eren, *a.g.e.* 2012, s.418

⁶⁶ Erol Eren, *a.g.e.* 2012, s.419

⁶⁷ <http://www.maliyetis.com/wp-content/uploads/2010/05/herbertsimon21.pdf>

⁶⁸ M.Ş Şimşek ve Adnan Çelik, *Yönetim ve Organizasyon*, Eğitim Yayınevi, 2012, s.139

ve t6relere uygun olarak yapılıp yapılmadığını kontrol etme yetkisine sahip bir kuruldur. 69 Örgütün tüm evrak ve dosyalarını inceledikten sonra gereğinin yapılması için hazırladığı raporu işçi konseyine sunar. Ortaya çıkan aksaklık ve sapmaların giderilmesi için denetlenen birime ve işçi konseyine önerilerde bulunabilir.

1.5. Çalışanların Yönetime Katılma Düzeyleri

1.5.1. Alt Kademedeki Yönetime Katılım

İşletmelerde başkalarının çalışmalarından sorumlu bulunan yöneticinin örgütte buldukları en alt düzeye ilk kademe veya ilk düzey yönetim adı verilir. İlk düzey yöneticiler, işi bizzat yapan iş gören ya da astları yönlendirmekte ve bu kişilere nezaret etmektedirler. İlk düzey yöneticilere örnek olarak; bir imalat fabrikasında ki ustabaşı, bir araştırma departmanında ki teknik nezaretçi ve büyük bir ofisteki şube şefleri gösterilebilir.⁷⁰

İrtibat kurulan yöneticilerin katılma isteklerinin daha çok kendi hayatlarıyla direkt olarak alakalı konularda yoğunlaştığını söylemektedirler.

Avrupa ülkesinde Norveçli bir yönetici şunları belirtiyor: 'Zannediyorum ki genel olarak işyeri yönetim kademesine katılmaya karşı büyük bir ilgi ve beklenti olduğunu söyleyebilirsiniz. Düşünceme göre çalışanların seneler boyunca kazandıkları tecrübeyi ve genel becerileri kullanmak arzusundan ileri gelmektedir ve personel için çalışma gününü daha ilginç ve kazançlı kılmaktadır.'⁷¹

Yine bir İngiliz yönetici de çalışanların yaşamlarına etki eden tüm kararlara katılma talebinin olduğunu belirtmektedir. Aynı zamanda bir Hintli yönetici de, yönetim kademesinde çalışan bir personelde, çalışan işçilerin ana taleplerinin iş güvenliği, iş sayısının artması, iş yükü, terfi olanakları, alınan ücretlerin yükselmesi ve çalışma şartlarının iyileştirilmesi gibi konularda birleştiğini belirtmektedir. Yine Hong Konglu bir yönetici de, çalışan personelin en öncelikli olarak dikkatini çeken konunun maaş zarflarının kalınlığı ile ilgili olduğunu söylemektedir.

⁶⁹ Erol Eren, **a.g.e.** 2012, s.419

⁷⁰ M.Ş Şimşek ve Adnan Çelik, **a.g.e.** 2012, s.19

⁷¹ Ahmet Karayazı, **a.g.e.** 2007, s.23

Bu gibi uygulamalar ile çalışan personelin çevresine, işine ve yönetim kademesine yabancılaşmasını engellemek, işçinin işinden ve işyerinden psikolojik yönden doyum sağlamasına yardımcı olmak yatmaktadır. Alt kademedeki yönetime katılıma atölye seviyesinde yönetime katılımı denilebilir. Alt kademedeki yönetime katılımının nedenlerinden biri işin zenginleştirilmesini sağlamak da söylenebilir.

İşletmelerde iş zenginleştirme ile işin yapılması esnasında meydana gelen olumsuz faaliyetleri gidermek, işletmenin verimliliğini arttırmak; bunların gerçekleşebilmesi için çalışan işçilere verilen yetki ve sorumluluğun artırılması amaçlanmaktadır. Yönetim kademesi işleri çalışanların arzu ettikleri niteliklerde olacak şekilde, çalışan işçi örgütlerini de insanların arzu ettikleri ortamı yaratacak şekilde yeniden tasarımılamak gerekir. Böylece çalışan personele kendilerini sınamaları için daha fazla olanak, yetenek kullanmada daha çok fırsat, daha sağlıklı bir gelişme ve düşünceleriyle katkıda bulunmaları için daha çok şans verilmiş olacaktır.⁷²

1.5.2.Orta Kademedeki Yönetime Katılım

İşletmelerde orta yönetim kavramı çalışan örgütte pek çok düzeyi kapsayabilir. Orta kademedeki yöneticiler genellikle diğer yöneticilerin ve bazen de işçilerin faaliyetlerini yönlendirirler. Orta kademedeki yöneticilerin ana görevlerinden biri, örgütün kapsamlı politikalarının fiilen uygulanmasına yardımcı olacak faaliyetleri yönlendirmek şeklinde ifade edilebilir. Çalışan toplumda rastlanan kısım veya şube müdürleri ve kamu kesimindeki daire müdürleri orta kademedeki yöneticilere verilebilecek belli başlı örnekler arasındadır.⁷³

İşçiler orta kademedeki bu seviyeye ve idareye de katılabilmektedirler. Avrupa ülkesi Hollanda'daki işletme komiteleri orta kademedeki yönetime katılıma örnek olarak gösterilebilir. İşletme içerisinde kurulan bir konseyde işçi temsilcileri ile işveren birlikte yer almışlar ve bu böyle olunca işletme ile alakalı tüm konularda işveren ile birlikte söz sahibi olmuşlardır. Bu tür bir uygulama orta kademedeki yönetime katılımlı bir uygulamadır.⁷⁴

⁷² Ömer Dinçer, *Örgüt Geliştirme Teori Uygulamalar ve Teknikler*, İz Yayıncılık, İstanbul, 1994, s.144

⁷³ M.Ş Şimşek ve Adnan Çelik, , *a.g.e.* 2012, s.19

⁷⁴ Ahmet Karayazı, *a.g.e.* 2007, s.24

Firma ile alakalı olarak alınan bütün kararlar ve bu kararların meydana getirdiği sonuçlar doğrudan yönetim kademesini ilgilendirir düşüncesi artık tüm işletmelerde değişmiştir. İşletmeyle ilgili olarak alınan kararlar ve bu kararların ortaya çıkardığı sonuçlarına yönetim kademesi ve onların kurmaylarının yanında, tüm işletme yöneticileri ve çalışanları da konuyla ilgili bir duruma getirmek çağdaş (Demokratik Yönetim) yönetim sisteminin ana hedefleri arasındadır. Bugün itibariyle (Demokratik Yönetim) çağdaş yönetim ve katılımlı yönetim iç içe geçmiş birbirinden ayrı olduğu söylenmeyecek durumdadır. Katılımlı yönetim (Demokratik Yönetim) anlayışı, çağdaş yönetim düşüncesinin önemli alanlarından birisi olarak karşımıza çıkmaktadır.⁷⁵ Çünkü katılımlı yönetim biçimi de bir kuruluşun sorunlarının sadece yönetim kademelerinin ilgilendirmediğini; örgütüm tüm elemanlarının sorunlarla ilgilendikleri ölçüde yapıcı, yaratıcı fikirler ortaya çıkarabileceği ve bu sayede sorunların üstesinden daha çabuk gelineceği görüşünün benimsenmesinden ortaya çıkmıştır.⁷⁶

Çalışanların kararların hazırlanmasına ve icrasına katılmaları durumunda, yönetim, kararları hazırlamak ve bunların uygulanması için otoritesini kullanmak zorunda kalmayacak, alınan kararları icra etmek durumunda olan astlar artık bu kararların hazırlanmasında katkıda bulunmalarından dolayı, yönetimin herhangi bir baskı ve otoritesini kullanmasına gerek kalmadan faaliyetleri isteyerek ve severek yapacaklardır. Bu şekilde yapılan işler ise büyük ölçüde başarıya ulaşacaktır. İşletmelerde alınan kararlara katılımın mümkün olmadığı bir sistemde katılımlı yönetimden söz edilemez. Katılımlı yönetimde esas amaç düşünce katkısında bulunmadır. Çünkü çalışanlar ancak bu şekilde motive olacaklardır.⁷⁷

Çalışma hayatında idare sert (otokratik) bile olsa esasın informal katılma her zaman mevcuttur.⁷⁸ Yönetim yapılan faaliyetleri sonuçlarını, görmek isteyecektir. Bu durumda vasıflı personellerinin düşüncelerine başvuracaktır. Esasında bu tür resmi pozisyonda vasıflı iş gücünden bilgi alma biçimine katılma demek yanlış olur. Alınan kararlara onların katkıda bulunduğunu kendilerine hissettirmek temel amaç olmalıdır. Ekip çalışması, birlikte çalışan insanların ortak karar verilebilmesi ve böylece sorunların sürekli ve kararlı bir biçimde çözülmesini sağlar. Faaliyetlere katılım insanların yaratıcı yetenekleri geliştirilirken, diğer taraftan işgörenler de

⁷⁵ Mahmut Demirkant, *Toplam Kalite Yönetimi ve Türk İlişkileri Sistemine Etkileri*, Değişim Yayınları, 1997, s.70

⁷⁶ Ülkü Dicleli, *Bir Yönetim Aracı Olarak Örgütsel Haberleşme*, MPM Yayınları, 1975, s.169

⁷⁷ Ahmet Karayazı, *a.g.e.* 2007, s.88

⁷⁸ Sacid Adalı, *a.g.e.* s.143.

motive edilirler. Eğer insanlar ait olma ve dikkate alınma arzularını tatmin edebilirse işletmenin hedefleri ile kendilerini özdeşleştirmeye başlarlar. Bilinmelidir ki olaya hangi açıdan bakılırsa bakılsın, bilgi akışını serbest bırakıp personelin karar verme sürecine katılımını sağlayarak, çalışma ortamında olumlu bir hava oluşturmak gerekmektedir. Ancak bu sayede değişime karşı direniş, kişisel çekişmeler ve yönetimi sabote etme durumları ortadan kaldırarak, çalışanların motivasyonu gerçekleştirilmiş olur.⁷⁹

1.5.3. Üst Kademedeki Yönetime Katılım

Nispeten küçük bir icracı yönetici grubu örgütte en üst yönetim düzeyini meydana getirir. Üst yönetim, örgütün tüm yönetiminden sorumludur. Bu yönetim düzeyi örgütün politikalarını belirler ve örgütün çevresiyle olan etkileşimlerini yönlendirir. Üst yöneticilere örnek olarak işletme genel müdürü, müdür yardımcıları vs. gösterilebilir.⁸⁰

Bu tür yönetime katılma şekli yönetim kurullarında işçi temsilcilerinin bulunması ile sağlanmaktadır.

Bizdeki 440 sayılı kanunun tatbikatı ve bugün Almanya'daki uygulamanın önemli bir kısmı bu bölüme örnek gösterilmektedir. Çalışanlar yönetim kurullarına bazen işverenle eşit sayıda üye ile katılmakta ve her konuda olurlarına başvurulmaktadır. Bugün Almanya'daki çalışanlar Daimler Benz, Volkswagen, Deutsche Bank ve AEG gibi dünyaca ünlü firmaların yönetim kurullarına girmek istedikleri söylenmektedir.⁸¹

İşletmenin ve neticesinde onu teşkil eden insan gruplarının geleceğiyle ilgili olarak kararların bütün sorumluluğunu tek bir yöneticiye bırakmak doğru değildir. Günümüz yöneticileri birçok konuda uzman kurmaylardan faydalansa da çalışanların alınan kararlara katılımı ve bu durumun çalışanlar arasında yarattığı motivasyon, kurmayların katılımından çok daha faydalı ve önemlidir. İşletmelerde yöneticiler, genellikle emirleri altında çalışan insanları kararlar alması için değil; alınan kararları onlara bildirmek ya da onlara bu kararları tasdik ettirmek için toplamaktadır. Halbuki çalışanlar kararlarda rol sahibi olmayı arzularlar. Hele bir de bu kararlar kendilerini

⁷⁹ Ahmet Karayazı, **a.g.e.** 2007, s.89

⁸⁰ M.Ş Şimşek ve Adnan Çelik, **a.g.e.** 2012, s.19

⁸¹ Ahmet Karayazı, **a.g.e.** 2007, s.88

çalışma ortamlarını düzeltmek yönünde alınmışsa çalışanların kararlara katılma ve görüş bildirme arzuları daha da artacaktır. Esasında katılma siyasal, sosyal ya da ekonomik nitelikli bir otoritenin kararlarını paylaşma ve onu etkilemeyi içeren bir süreçtir.⁸²

Yönetimin görevi yalnızca kendi başına kararlar almak değil, aynı zamanda idare ettiği teşkilatın etkili kararlar almasına imkân verecek şartlar oluşturmaktır. Yönetim bu şartları hazırlamadan çalışanların yönetime katılmasını bekleyemez. Katılımlı yönetim düşüncesi işletmelerde bir anda uygulamaya konulacak bir sistem değildir. Bunun çok boyutlu olarak ele alınması gerekir. İşletmelerde üst yönetime katılımı yöneticilerin tutumları, örgüt yapısı (özellikle büyük işletmelerde çalışanlar ile yönetim arasındaki ilişkiler oldukça zayıftır) çalışanların kişisel görüşleri, çalışanlar arasındaki gruplaşmalar v.b. nedenler olumsuz yönde etkilemekte ya da başarısını azaltmaktadır.⁸³

İşletme büyüdükçe, işletmedeki faaliyetler arttıkça işletmede çalışan insanlar arasındaki ilişkilerde zayıflamakta ve daha resmi bir hal alarak gayri şahsileşmektedir. Öte taraftan yönetim tarafından gerekli tedbirler alınmaz ise; teşkilatta bir koordinasyon sorunu da ortaya çıkabilmektedir. Katılımlı yönetim için büyük teşkilatlar sakıncalı bir durum oluşturuyor gibi görülse de bu sakıncalı durum iyi bir örgütlenme, temsilciler vasıtasıyla fikir beyan etme, şeklinde çözümlenebilir.⁸⁴

Örgüt içindeki gruplaşmalar da üst yönetime katılımında bazı sakıncalar ortaya çıkmaktadır. Şöyle ki grubun içerisinde karar veren bireyler grubun davranışlarından grubun almış olduğu kararlardan etkilenmekte ve hatta istemediği halde grubun istekleri doğrultusunda kararlar almaya zorlanmaktadır. Yönetim yukarıda sayılan olumsuzlukları ortadan kaldıracak, işletmede çalışanların katılımı sayesinde etkinliği, verimliliği arttırarak yeni yapılanmaya gitmek zorundadır. Bu durum aşağıdaki Tablo-1'deki mevcut karar tipleri, bunların geleneksel ve modern yönetim düşüncesi ışığında geldiği noktayı ve bu durumu günümüz yoğun rekabet koşullarında sürdürebilmek için yeni yol, yöntem ve teknikler kullanmak zorunluluğunu göstermektedir.⁸⁵

⁸² Selma Koç, "**Türkiye'de Yerel Yönetimlere Halkın Katılımı**" Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü Kamu Yönetimi Uzmanlık Programı, Ankara, 1994, s.17

⁸³ Cuma Erşangur, . **a.g.e.** s.90

⁸⁴ Sacid Adalı, **a.g.e.** s.83.

⁸⁵ Cuma Erşangur, **a.g.e.** s.91

Tablo-1 Karar Almanın Ananevi ve Modern Teknikleri

Karar Tipleri	Karar Alma Teknikleri	
	Ananevi	Modern
Programlanmış; Rutin ve Tekrara Dayalı Kararlar. Teşkilat, Spesifik Usulleri Getiriyor.	1. Alışkanlık 2. İdari Rutinlik: Standartlandırılmış İcrai Usuller 3. Teşkilatın Yapısı: Müşterek Bekleyişler, Alt Hedefler Sistem İyi Belirlenmiş Haberleşme Kanalları	1. İcrai Araştırma: Matematiksel Analiz Modelleri Ordinatör Vasıtasıyla Simülasyon 2. Verilerin Elektronik Beyne Kaydı.
Programlanmamış; Yalnızca politik, yeni Belirsiz, Kararlar. Meselelerin Çözümünde Genel Usullerin Uygulanması.	1. Muhakeme Yürütme, Sevgi ve Yaratıcılık 2. Tecrübeye Dayalı Kaideler 3. İdarenin Seçimi ve Formasyonu	1. Karar Alacak Kişilerin Formasyonu 2. Elektronik Beyin İçin Programların Hazırlanması

(Kaynak: ADALI, Sacid: Daha İyi Hizmet Görme Açısından Katılgalı Yönetim, Türk Dünyası Araştırmaları Vakfı Yayını, İstanbul, s.86)

İKİNCİ BÖLÜM

2. İNOVASYON KAVRAMI, TANIMI VE ÖNEMİ

2.1. İnovasyon (Yenilik) Tanımı

“İnovasyon”, kavram olarak, hem bir süreci (yenilemeyi / yenilenmeyi) hem de bir sonucu (yenilik'i) anlatır. AB ve OECD literatürüne göre, inovasyon, süreç olarak, “bir fikri pazarlanabilir bir ürün ya da hizmete, yeni yada geliştirilmiş bir imalat ya da dağıtım yöntemine, ya da yeni bir toplumsal hizmet yönetimine dönüştürmeyi ifade eder. Aynı sözcük, bu dönüştürme süreci sonunda ortaya konan, “pazarlanabilir, yeni ya da geliştirilmiş ürün, yöntem ya da hizmeti” de anlatır.

Verilen tanımda dikkati çeken nokta, gerek süreç gerekse sonuç açısından, pazarlanabilirlik, üzerindeki vurgulamadır. Yaratılan yenilik arıtımsalda olabilir (bir ürün, yöntem ya da hizmet birbirini izleyen küçük adımlar halindeki, ‘incremental’ yenilikler); köklü ama pazarlanabilir olmasıdır. Tanımda dikkati çeken diğer nokta ise, dönüşüme konu olan ‘fikir’ üzerinde hiçbir nitelemenin olmamasıdır. Ne var ki, artık, inovasyon konusu olan hemen hemen her ürün, üretim yöntemi ya da hizmetin bilim ve teknoloji içeriği (muhtevası) yükselmiş durumdadır ve giderek de yükselmektedir. Bu durumda, ister istemez, inovasyon sürecinin kendisi de giderek bilim ve teknoloji ile çok daha fazla ilintili hale gelmiştir ve artık, ana kaynağında bilim ve teknoloji alanında ortaya konan yeni fikirler / yeni bilgiler oluşturmaktadır.⁸⁶

Diğer bir ifadeyle yenilik; bilimsel araştırmadan icada, geliştirmeye ve ticarileştirmeye kadar yeni bir ürün veya üretim süreci yaratmadaki tüm faaliyetlerdir. Yani yenilik; mevcut bir ürün veya üretim sürecinin geliştirilmesi olabileceği, yeni bir ürün veya üretim süreci bulmayı da kapsar. Yenilik kavramını, genel olarak, ürün ve üretim süreci yeniliği şeklinde sınıflandırmak mümkündür. Ancak üretkenliğini yükseltebilen bir ulus uluslar arası pazarlarda rekabet üstünlüğü kazanabilir; üretkenliğini yükseltebilmek ise, inovasyonda yetkinlik kazanmaya bağlıdır.⁸⁷

Avrupa Komisyonu'nun Avrupa Birliği (AB) ülkelerinde yenilikçiliği etkileyen faktörleri irdelenen ve AB'nin yenilikçilik kapasitesini arttırmaya yönelik öneriler geliştirmek amacıyla, 1995 yılı sonunda yayınladığı politika dokümanının da

⁸⁶ Tüsiad, (2003), *Ulusal İnovasyon Sistemi*, Lebib Yalkın Yayınları, s.23

⁸⁷ Nuray Korkmaz, *Sorularla Yenilikçilik (inovasyon)*, İTO Yayınları, 2004, s.7

(European Commission, 1995) yenilikçiliğin yaşamsal önemi şu cümlelerle vurgulanmıştır. “ Yenilikçilik (İnovasyon), bireysel ve toplumsal ihtiyaçların (sağlık, dinlenme, çalışma, ulaşım v.b.) daha iyi bir düzeyde karşılanmasını sağlar. Yenilikçilik, girişimcilik ruhu içinde esastır. Her yeni girişim ne de olsa belli bir yenilik getirmeye yönelik bir süreç sonunda doğar. Dahası, bütün girişimlerin rekabet güçlerini sürdürebilmek için ülkelerde yeni fikirleri, süratle teknik ve ticari başarıya dönüştürmek zorundadır.⁸⁸

Diğer bir tanıma göre; her tür ticari işletmenin amacı, gerekli girdilerin maliyetinden daha değerli mal ve hizmetler üreterek değer yaratmaktır. Ama zamanla kar marjlarını korumak bir yana, kar etmek bile zorlaşır. Başarı, stratejinizi taklit ederek müşterilerinizi kazanmaya çalışan rakiplerin ortaya çıkmasına neden olur. Tedarikçiler fiyatları arttırırken önemli müşteriler indirim talep eder. İkame mal ve hizmetler, sizin sunduklarınızı kenara iter. Ayrıca, yasalarda ki ya da tüzüklerdeki değişiklikler oyunun kurallarının köklü şekilde değişmesine yol açabilir, nasıl kar edilebilir ve nasıl ayakta kalabilir? Ekonomi teorisine göre şirketlerin değer yaratmasının üç farklı yolu vardır: Konum avantajı yaratarak bunu korumak, üstün nitelikli kaynaklar yaratıp bunları geliştirmek ve inovasyona başvurmak olarak sayılır.⁸⁹

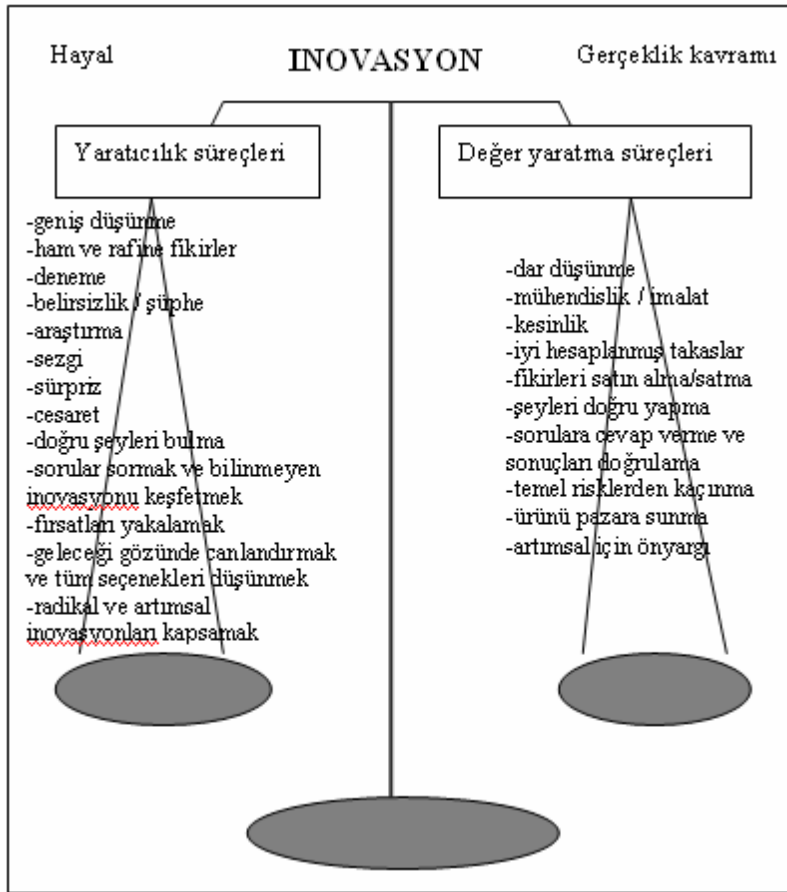
İnovasyon; henüz karşılanmamış bir piyasa ihtiyacına cevap veren ve kullanılacak gerekli kaynakların maliyetinden daha fazla değer yaratan yeni bir kaynak bileşimi olarak da tanımlanır. Çoğu zaman kaynaklara sahip olunmadığı, bunların kiralandığı unutulmamalıdır. Örneğin, Emirates Havayolları, 1985 yılında faaliyete geçtiğinde, ilk uçuş hatları için kiraladığı tek bir uçağı kullanıyordu. Bu yaklaşımda, değer yaratmanın yolu, değerli bir kaynağa ya da savunulabilecek bir konuma sahip olmak değil, yeni bir şey denemenin doğasında bulunan belirsizliği etkin bir şekilde yönetmektir.⁹⁰

Ayrıca inovasyonun geliştiği bir firmada, hem yaratıcılık hem de ticari değer yakalama fonksiyonları tüm hızıyla çalışıyor demektir. Başarılı bir inovasyon, yaratıcılık ve ticarileştirme süreçleri arasında bir denge gerektirmektedir.

⁸⁸ Nuray Korkmaz, **a.g.e.** 2004, s.8

⁸⁹ M.Rauf Ateş, **İnovasyon Hayat Kurtarır**, Doğan Kitap, 2007, s.14

⁹⁰ M.Rauf Ateş, **a.g.e.** 2007, s.15



Sekil 1: İnovasyon Dengesi

Kaynak: Yazar tarafından, Davila vd, Making Innovation Work, **Wharton School Publishing**, 2006, s:90'dan uyarlanmıştır.

2.2. İnovasyonun Tarihsel Gelişimi

İngiltere, ABD, Güney Kore gibi ülkelerin endüstriyel teknolojik inovasyonları incelendiğinde firmaların ve bu "inovatif" ülkelerin yüksek ekonomik yararlar sağladığı görülür.

Özellikle 19 yy. da gerçekleşen inovasyonlar bu yüzyıldaki endüstriyel devrimi ateşleyen en önemli unsurdur.

19 yy. da ki bu gelişmeler ekonomik büyüme ile teknolojik gelişmeler arasındaki ilişkiye dikkati çekmiştir. Ancak bunun nasıl olduğu konusunda az çalışma yapılmıştır.⁹¹

⁹¹ Nuray Korkmaz, **a.g.e.** 2004, s.11

Yeni ürünlerin (inovasyonon) ekonomik büyüme konusundaki önemine değinen ilk ekonomist Schumpeter (1939) olmuştur. “ Yeni ürünlere dayanan rekabetin, var olan ürünlerin fiyatları üzerindeki marjinal değişikliklerden de önemli” olduğunu vurgulamıştır. Örneğin ülkelerin yeni yazılımlar veya yeni kimyasallar, ilaçlar geliştirmelerinin ekonomik büyüme etkisi, var olan telefon, otomobil gibi ürünlerin fiyatlarında yapacakları indirimlerle elde edecekleri büyümeden daha fazladır.⁹²

18. ve 19. yüzyıllarda ekonominin çekici gücünün teknolojik değişim ve sermaye birikiminin olduğunun genel kabul gören görüş olduğu görülür. Büyüme ise verimlilik artışının ve buna bağlı olarak da nüfus artışının sağladığını söyleyebiliriz. Nüfus artışının verimliliği arttırdığı oysaki günümüzdeki gelişme ve değerlendirmeler tarafından doğrulanmamaktadır.

Josaph Schumpeter 1930'larda ekonomik gelişmenin kaynağının yeni teknolojilerin girişimciler eliyle geliştirilmesi ve yayımının sağlanması olduğunu kuramsal boyuta taşıyarak modern büyüme teorisinin kurucusu olmuştur.⁹³

II. dünya savaşı sonrasında ekonomistlerin inovasyon üstüne yaptıkları çalışmalar artmıştır. Bu dönemde inovasyon üzerindeki en önemli etkinin Ar-Ge çalışmaları olduğu savunulmuştur. Savaş döneminin askeri araştırmalar ve Ar-Ge çalışmaları önemli teknolojik gelişme ve inovasyonlara neden olmuştur. Radar, havacılık, roketler, yeni silahlar v.b. Ancak savaş sonrası askeri harcamalar olmaksızın önemli teknolojik ve ekonomik gelişme gösteren Almanya ve Japonya örnekleri askeri harcamalar ve Ar-Ge harcamaları ile ekonomik büyüme ilişkisinin bu kadar doğrudan olmadığını ve daha karmaşık bir yapıya sahip olduğunu göstermiştir.

Günümüzde inovasyonun ve ekonomik büyümenin kaynağı olarak firmalar gösterilmektedir. Bu yeni yaklaşımda, üretimin firma içindeki organizasyonu ve teknik iş bölümü sonucu gerçekleşen teknolojik öğrenme ve yenilenme esas alınmaktadır. Pazarın gereksinimlerinin önceden belirlenerek bunların yeni veya yenilikçi ürünlerle karşılanması günümüz firmaların varlık nedenini oluşturur duruma gelmiştir. Firmaların teknoloji tabanlarını da kapsayacak şekilde sürekli değişmeyi gerektiren bu durum, firma içi ve dışı pek çok faaliyetin yönetilmesini ve yeni

⁹² Nuray Korkmaz, **a.g.e.** 2004, s.11

⁹³ Nuray Korkmaz, **a.g.e.** 2004, s.11

becerilerin kazanılmasını gerektirmektedir. İnovasyon dahil firmalarda ki bu faaliyetlerin bütünü Teknoloji yönetimi başlığı altında toplamak mümkündür.⁹⁴

2.3. İnovasyonun Önemi

Çağımızın temel özelliğinin yoğun rekabet olduğu kaçınılmaz bir gerçektir. Hemen her ürün ve hizmetin fiyatı rekabet sonucu düşüyor, bu gelişmeler elbette ki toplumların refah seviyesini arttırıp yaşam kalitesini yükseltiyor ve tüketicilere yarar sağlıyor, fakat her tüketici aynı zamanda üretici olarak da ekonomide yer aldığından, kendisini bu yoğun rekabetin içerisinde buluyor. Mesela çalıştığı şirket belli ürünlerde rekabet üstünlüğünü kaybedince, şirkette giderleri kısmak için eleman çıkarma yolu seçiliyor. (Fransa Parlamentosuna sevk edilen “henüz bir şirkette iki yılını doldurmamış elemanların gerekçe gösterilmeden işten çıkarılabilmeleri” konulu yasa işte böyle bir ihtiyaçtan kaynaklanıyordu.)⁹⁵

“Büyük değişimler bazı insanlar tarafından meydan okuma olarak algılanırken kimileri için bir tehdit kılığına bürünebilir. Mamafih yenilik daha az korkutucudur, çünkü kendisini hileli bir kılığa sokmaz. Başlangıçta sistemin baştan aşağı bir değişimi değildir. Artımsal yeniliğin çoğalıp yükselerek neticede daha büyük bir şeye dönüşebileceği doğrudur. Gerçekte, organizasyonun amacının ve kimliğinin uygulanacağı bir noktaya kadar da işi götürebilir. Bu sonuçta radikal bir reforma dönüşebilir, ya da başka bir organizasyonun kurulmasıyla sonuçlanabilir. Ancak yenilik ruhu devrimsel olmaktan öte evrimseldir. Japon atasözünde söylendiği gibi “Bir kişiye yüz adım atmayı öğreteceğime yüz kişiye bir adım atmayı öğretirim daha iyi...”⁹⁶

Rekabetçi ve yenilikçi şirketlerin çok olduğu ülkeler, eğitilmiş ve endüstrinin ihtiyacı olan özelliklere sahip insanları daha iyi kullanmakta ve ihtiyacı olan personelin yetiştirilmesi için uzun vadeli eğitim planları düzenlenmektedir.⁹⁷

Rekabet Türkiye'nin de gündeminde olan önemli konulardan biridir. Bunu en yoğun şekilde hisseden sektörlerin başında hazır giyim geliyor. Düşük katma değer yaratan bir iş kolu olduğu için, rekabet maliyet bazında yaşanıyor. Asgari ücreti bile

⁹⁴ Nuray Korkmaz, *a.g.e.* 2004, s.12

⁹⁵ İbrahim Kavrakoğlu, *Yönetimde Devrimin Rehberi İnovasyon*, Alteo Yayıncılık, 2006, s.165

⁹⁶ Polathan Küsbeci, *İşletmelerde İnovasyon Yönetimi ve İstanbul İlinde Sektörler Arası Ampirik Bir Çalışma*, İstanbul Beykent Üniversitesi, 2013, s.26

⁹⁷ Nuray Korkmaz, *a.g.e.* 2004, s.16

karşılayamayacak düzeyde bir gelire çalışıldığı için, 'gelişmemiş yöre' istisnası ile kurtulacağı sanılıyor, fakat o bile yeterli gelmiyor. Yoğun baskı nedeniyle KDV indirimi geliyor, ama onunda faydası olmuyor.⁹⁸

Öte yandan, maliyetleri bizden daha yüksek olan İtalya tekstilde bizden daha fazla ihracat yapıyor. Demek ki rekabet-hazır giyim ve tekstil gibi düşük katma değerli bir sektörde bile salt maliyetle ilintili değil. Daha da çarpıcı bir örnek verelim: Almanya dünyanın ihracat lideri. Yıllık ihracatı 1 trilyon dolardan fazla. Ama Almanya işçiliğın en pahalı olduğu bir ülke. Vergiler Avrupa'nın en üst seviyelerinde, hatta dünyanın bile. Çevre ile ilgili yaptırımlar; iş güvenliği ve işçi sağlık koşulları en ileri düzeyde. Ama bütün bunlara rağmen Almanya ihracatta şampiyon olabiliyor. Demek ki rekabet gücü maliyetlerle ilgili bir kavram değil. Benzer şeyleri Japonya, Hollanda, İsveç ve Singapur için de söyleyebiliriz. Bu ülkelerde de her şey pahalı, ama yüksek rekabet gücüne sahipler. Çünkü rekabet üstünlüğü ucuz emeğe değil, beyin gücüne ve yaratıcılığa bağlı. Rakiplerinden daha üstün niteliklere sahip, yeni, farklı, ilginç, dayanıklı, kullanışlı ürün ve hizmetleri sunabilenler para kazanabiliyor, başaramayanlar ise ağlaşıyor ve bir süre sonra firmasını kapatmak zorunda kalıyor.⁹⁹ Rekabet üstünlüğünü ele alabilmek için farklılık, yenilik, yaratıcılık, ve inovasyon gibi kavramlar üzerinde durulmalı ve inovasyon kavramı firmalara aşılması gerekmektedir.

2.4. İnovasyon Çeşitleri

İnovasyonun daha iyi anlaşılması ve pekiştirilmesi için pek çok farklı çalışma ve sınıflandırmalar yapılmıştır. Bu çalışmalarda inovasyon yapıldığı alana, yapıma şekline, boyutuna ve özelliğine göre sınıflandırmalar bulunmaktadır.

OECD, bilimsel ve teknolojik faaliyetler ve bunların ölçülmesi konusunda, üye ülkeler arasında anlayış birliği sağlayabilmek için el kitapları hazırlamıştır. Bunlardan Avrupa Komisyonu ve Eurostat tarafından da temel alınan Oslo Manual inovasyon ve türleriyle ilgili tanımlamalara geniş ölçüde yer vermektedir. Bunlar, yukarıda verilen genel tanım çerçevesinde inovasyonu kategorilerine ayırarak açıklayan, ayrıca neyin inovasyon sayılacağını, neyin sayılmayacağını sınır şartlarıyla ortaya koyan tanımlamalardır.¹⁰⁰

⁹⁸ İbrahim Kavrakoğlu, **a.g.e.** 2006, s.166

⁹⁹ İbrahim Kavrakoğlu, **a.g.e.** 2006, s.167

¹⁰⁰ TÜSİAD, **a.g.e.** 2003, s.27

1970 ve 1980'li yıllarda; idari/teknik inovasyon, artımlı (adımsal)/ radikal inovasyon, ürün/süreç inovasyonu şeklinde sınıflandırmalar yapılmıştır. Daha yakın zamanlarda ise bütünleştirici modeller ortaya atılmıştır. Örneğin, Oke ve diğ. (2007) inovasyonu; ürün inovasyonu (radikal ve artımlı/adımsal inovasyon dahil), hizmet inovasyonu ve süreç inovasyonu (idari, hizmet ve üretim inovasyonları dahil) olarak sınıflandırmışlardır. Francis ve Bessant (2005) ise; süreç, ürün, pozisyon ve paradigmatik inovasyon olarak sınıflandırmışlardır.¹⁰¹

Knight (1967) inovasyonu; ürün/hizmet inovasyonu, üretim/süreç inovasyonu, organizasyon yapısı inovasyonu ve personel inovasyonu olarak dört sınıfa ayırmıştır.¹⁰²

Schumpeter (1934) beş inovasyon türünden oluşan bir liste önermiştir Bunlar;

- a. Yeni ürünlerin girişi,
- b. Yeni üretim yöntemlerinin girişi,
- c. Yeni pazarların açılması,
- d. Hammaddeler ve diğer girdiler için yeni tedarik kaynaklarının geliştirilmesi,
- e. Bir endüstride yeni pazar yapılarının yaratılmasıdır.

Bu beş inovasyon turu; organizasyon, ürün, pazar, süreç ve inovasyon girişi şeklinde de sınıflandırılabilir.

Greenhalgh ve Rogers (2010) inovasyonu ürün ve süreç inovasyonu olmak üzere iki gruba ayrılmaktadır. Ürün inovasyonu ile yeni bir ürünün sunulması veya mevcut bir üründe önemli niteliksel bir değişim yapılması; süreç inovasyonu ile mal ve hizmet sunmak için yeni bir süreç oluşturulması ifade edilmektedir.

¹⁰¹ Cem Erbektaş, *Lojistik Firmaların İnovasyon Davranışını Etkileyen Faktörlerin Analizi:*

Türkiye Örneği, Kara Harp Okulu, 2012, s.9

¹⁰² Cem Erbektaş, *a.g.e.* 2012, s.9.

Baker (2002) süreç inovasyonu, ürün/hizmet inovasyonu ve strateji inovasyonu olmak üzere üç inovasyon çeşidinden bahsetmektedir. Yazar tarafından bunların farklı seviyelerde (radikal ya da adımsal), farklı etkilere (sürekli ya da kesikli) sahip olduğu belirtilmiştir.

Moore (2005) ise inovasyon çeşitlerini çok daha ayrıntılı bir açıdan incelemiş ve inovasyonu dört farklı alana ayırmıştır. Bu alanlar; ürün liderliği alanı, müşteri samimiyeti alanı, kategori yenileme alanı ve operasyonel mükemmellik alanıdır.

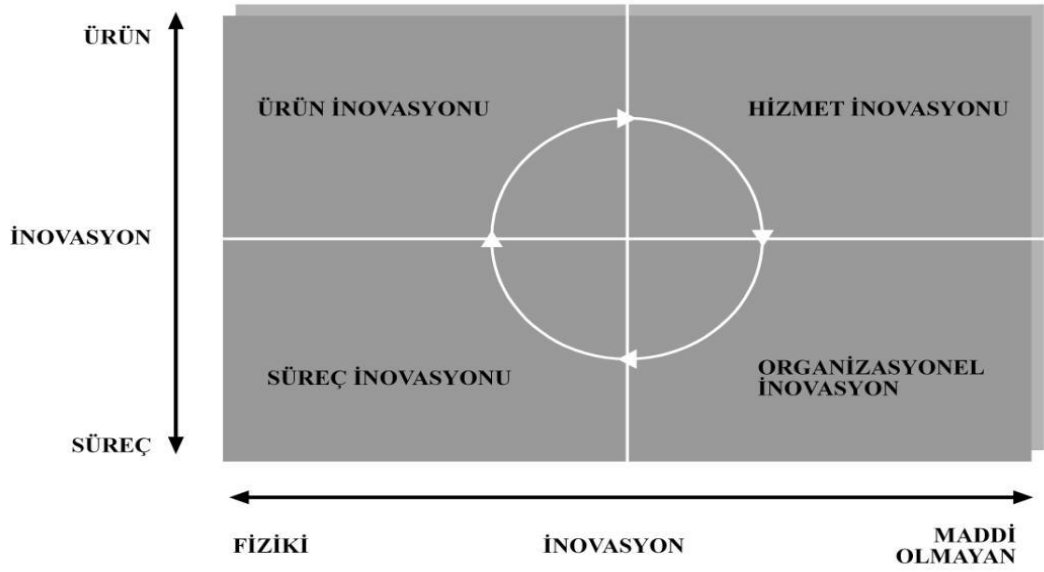
Ürün liderliği alanı, herhangi bir ürün ya da hizmet arzı ile ilgili inovasyonları ifade etmektedir. Bu alan yıkıcı inovasyon, uygulamalı inovasyon, ürün inovasyonu, platform alanındaki inovasyonlardan oluşmaktadır.

Müşteri samimiyeti alanı, müşteri samimiyetini artırarak müşteriye daha cazip teklif yapmak amacıyla yapılan inovasyonları içermektedir. Hat uzatma inovasyonu, iyileştirme, pazarlama, deneysel inovasyonlar bu alandaki inovasyon çeşitleridir.

Operasyonel mükemmellik alanı, tedarik alanındaki farklılaşmaya odaklanmaktadır. Maliyet indirimi yaparak ürün fiyatında rekabet sağlayarak daha fazla kar elde etmek amaçlanmaktadır. Bu alanda değer mühendisliği, entegrasyon, süreç ve değer göçü inovasyonları yer almaktadır.

Kategori yenileme alanı, her inovasyonun zamanla pazarda düşüşe geçeceğini, mevcut ürünlerde girdiler ile optimizasyon yapılırken kaynakların çoğunluğunun yeni inovasyona ayrılacağını ifade edilmektedir. Organik ve satın alma inovasyonları bu sınıfa girmektedir.¹⁰³

¹⁰³ Cem Erbektaş, **a.g.e.** 2012, s.10.



Şekil 2: İnovasyon Türleri

(Kaynak: "Industrial and Service Innovations", içinde Fraunhofer Institute for Systems and Innovation Research, ISI, Annual Report 2006)

Oslo el kitabında (2005) dört değişik inovasyon çeşidi tanımlanmıştır. Bunlar ürün inovasyonu, süreç inovasyonu, pazarlama inovasyonu ve organizasyonel inovasyondur.

2.4.1. Ürün İnovasyonu

Günümüzde, müşteri ihtiyaçları sürekli değişmekte ve teknoloji hızla ilerlemektedir. Bu durum, ürünlerin kullanım sürelerini kısalttığından piyasaya yeni veya değiştirilerek geliştirilmiş ürünlerin sürülmesini gerektirmektedir. Bir işletmenin müşteri, pazar talepleri doğrultusunda, ürettiği ürünlerde veya sunduğu hizmetlerde değişiklik ve yeniliklere yer vermesine ürün inovasyonu denilmektedir. Burada ürün kelimesi hem malı hem de hizmeti içermektedir.

Ekonomik koşullardaki değişimler tüketici ihtiyaçlarında ve tercihlerinde kaymaya yol açarken yeni ürün ya da hizmetler için talep yaratabilir. Ayrıca, teknolojik değişimler, geçmişte ortaya çıkarılmayacak olan yeni ürün ya da hizmetlerin geliştirilmesini mümkün kılar. Konuyla ilgili örnek vermek gerekirse, tümleşik devrelerin geliştirilmesi, vakum tüpleriyle üretilmesi mümkün olmayan

yüksek işlem kapasiteli ve satın alınabilir kişisel bilgisayarların üretilmesini sağladı.¹⁰⁴

Farklı ve yeni bir ürünün geliştirilmesi ya da var olan üründe değişiklik, farklılık ve yenilik yapılması ve bu ürünün pazara sunulması “ürün inovasyonu” olarak adlandırılmaktadır.¹⁰⁵

Bir ürün inovasyonu, mevcut özellikleri veya öngörülen kullanımına göre yeni ya da önemli derecede iyileştirilmiş bir mal veya hizmetin ortaya konulmasıdır. Bu bir ürüne ait; teknik özelliklerde, bileşenler ve malzemelerde, birleştirilmiş yazılımda, kullanıcıya kolaylığında ve diğer işlevsel özelliklerde önemli derecede iyileştirmeleri içermektedir.¹⁰⁶

Ürün inovasyonları, yeni bilgi ve teknolojilerden yararlanabilir ya da mevcut bilgi ve teknolojilerin yeni kullanımına veya bunların bir uyumuna dayanabilir. “Ürün” terimi hem mal hem de hizmetleri kapsayacak şekilde kullanılmaktadır. Ürün inovasyonları, hem yeni mal ve hizmetlerin anlatımını hem de mevcut mal ve hizmetlerin işlevsel veya kullanıcı özelliklerinde yapılan önemli değişimleri içermektedir.

İşletmeler için inovasyon, rekabet avantajı sağlayarak tüketici için en iyi değeri yaratmak bakımından en temel araçtır. Tümüyle teknoloji altyapılı işletme türünün dışındaki işletmelerin, sadece yeni ürün geliştirmenin teknolojik yönüne değil, aynı zamanda piyasadaki hallerini de iyileştirmeye yönelik inovasyon-buluş yollarına da odaklanmaları önemlidir. Yeni ürün aslında tüketicilere yönelik yeni özellik ve faydaları kapsayan bir pakettir. Kuchmarzki'e göre taklit kapsamına giren yeni ürünler nispeten kısa bir yaşam süresine ve düşük bir ekonomik getiriye sahiptir. Radikal olan ürün inovasyonları işletmelere, rakipleri karşısında rekabet avantajı sağlar ve uzun dönemli kar elde etme olanağı sunar.

Bir firmanın farklı, yeni, değişik bir ürün geliştirmesi ve bunu pazara sunması ürün inovasyonunun tanımını oluşturur. Bir inovasyonun ürün inovasyonu adını alması için mutlaka tamamıyla farklı bir ürün olması şart değildir. Var olan ürünlerin

¹⁰⁴ M.Rauf Ateş, **a.g.e.** 2007, s.16

¹⁰⁵ (Erişim) <http://w3.gazi.edu.tr/~gyavuzcan/yonetim/files/inovasyon%202.pdf> 16.07.2012

¹⁰⁶ Büşra Adıgüzel, **İnovasyon ve İnovasyon Yönetimi**: Steve Jobs Örneği, Gazi Üniversitesi, Ankara, 2012, s.29

özelliklerinde bir farklılık yapılmış olması da ürün inovasyonu tanımlaması için yeterlidir. Bazen sadece dış görselinde bir farklılık oluşturmak suretiyle piyasada ilgi gören ve bu değişimden ötürü inovatif karakter kazanan birçok ürün vardır. İnci Akü ve Arçelik bu konuda örnek olarak gösterilebilir. İnci Akü sadece akünün renginde bir değişiklik yaparak piyasada etki oluşturmuş bir firmadır. Arçelik ise ülkemizde ilk kez marka logosunda değişime gitmiş ve marka algısında bir inovasyon yapmıştır.¹⁰⁷

Yeni ürün ve hizmetler, yeni bileşenleri farklı yollarla bir araya getiren yeni çözümler, ilgi çekici göstermek için yeni modalar ve stiller, paketlemek ve servis etmek için yeni yöntemler yaratmaktır.

Ürün inovasyonunun işletmeler açısından amacı, pazar payını korumak ve geliştirmektir. Aynı zamanda, yeni ürünler işletmelerin karlılığını artırmaktadır. Son yıllarda ürün inovasyonunun artış göstermesinin bir diğer nedeni ise işletmelerin büyüme isteğidir. Çünkü piyasaya yeni ürün sunamayan işletmeler büyümeyi başaramamakta ve rekabet üstünlüğü sağlayamamaktadır. Hatta bu işletmelerin piyasadaki silinmesi bile mümkün olabilmektedir. Bugün en başarılı şirketlerin arkasındaki itici güç ürün inovasyonudur. Yeni ürün üretimi, başarıya giden yolun anahtarı ve küresel rekabetin mihenk taşıdır.¹⁰⁸

Firmaların, ürün inovasyonu çabasına yönelik olarak bazı hususları bilmesinde fayda bulunmaktadır. Artık piyasalarda çok sayıda ve çeşitte farklı ürün bulunmaktadır. Dolayısıyla işletmeler açısından yeni ürünler ile müşterilerin dikkatini çekebilme şansı genelde oldukça zor olabilmektedir. Hatta bu ürün radikal özellikli bir ürün bile olsa bunu büyük kitlelere ulaştırarak satabilmek bile zor olabilmektedir. Ürün inovasyonu bir önceki ürünün performansını arttırmak amaçlı bir çaba olarak yapılmadan önce müşterinin bu yenilik karşısında ekstra bir para ödemeye gönüllü olup olmayacağı önceden mutlaka düşünülmesi gerekmektedir. Dolayısıyla, örnek olarak üretilen otomobilde yüksekliği ayarlanan ve kışın ısıtan araç koltuğunu yenilik sonucunda artık sırt ve bacak masajı yapabilen yepyeni bir koltuk olarak piyasaya sunulduğunda, müşterinin yeni oluşturulan ürüne bakışı karşısında ekstra para verip vermeyeceği göz önüne alınması gerekmektedir.¹⁰⁹

¹⁰⁷ Salih Keskin, *İnovasyon Nasıl Yapılır?*, İstanbul, 2012, s.18-19.

¹⁰⁸ Cansu Erdoğan, *İşgören Motivasyonunun İnovasyon Performansına Etkileri*, İstanbul Üniversitesi, 2011, s.19.

¹⁰⁹ Arman Kırım, *Kârlı Büyümenin Reçetesi İnovasyon*, (1. Basım), İstanbul, 2005, s.19.

İnovasyonla özdeşleşmiş olan Japon Sony firmasının geliştirdiği “Walkman” ürünü, dünya için yeni bir ürün olması açısından radikal ürün inovasyonuna güzel bir örnektir. Aynı şekilde 3M firmasının geliştirdiği “Scotch Brite™” Mikro Fiber Mutfak Bezi, müşteri istek ve ihtiyaçları doğrultusunda yüksek tekstil teknolojilerinin kullanımıyla şekillenmiş önemli bir ürün inovasyonudur. Türkiye’nin ilk çevrimiçi yemek sipariş sitesi olan “yemeksepeti.com” ise bir hizmet inovasyonu örneğidir. Bilişim teknolojilerinin tüm imkânları ile desteklenerek geliştirilen sitede, siparişler tamamıyla interaktif bir ortamda gerçekleşmektedir.¹¹⁰

2.4.2. Süreç İnovasyonu

Yeni ya da önemli şekilde iyileştirilmiş bir üretim veya dağıtım metodunun uygulanmasıdır. Teknik alanda ekipman ve/veya yazılım alanındaki önemli değişiklikleri de kapsar.¹¹¹ Süreçler dış çevreden girdilerin alınıp, işlendikten sonra yine çevreye çıktı olarak aktarıldığı sistemlerdir. Süreç inovasyonu girdinin alınıp değer yaratılarak müşteriye çıktı sunulmasını sağlayan faaliyet ya da faaliyetler kümesinin yenilenmesi ile ilgilidir. Süreç inovasyonun da ürün veya hizmet üretme süreçlerinde yeni bilgi, teknoloji ve tekniklerin kullanılması ifade edilmektedir. Bu da işletmenin yeni yetenekler edinmesi anlamına gelmektedir.

Süreçler dış çevreden girdilerin alınıp, işlendikten sonra yine çevreye çıktı olarak aktarıldığı sistemlerdir. Süreç inovasyonu girdinin alınıp değer yaratılarak müşteriye çıktı sunulmasını sağlayan faaliyet ya da faaliyetler kümesinin yenilenmesi ile ilgilidir.¹¹² Süreç inovasyonun da ürün veya hizmet üretme süreçlerinde yeni bilgi, teknoloji ve tekniklerin kullanılması ifade edilmektedir. Bu da işletmenin yeni yetenekler edinmesi anlamına gelmektedir.

Ürün inovasyonunda olduğu gibi süreç inovasyonu da kendi içinde çeşitlilik göstermektedir. Bunlar temel olarak kademeli ve radikal süreç inovasyonları olarak gruplandırılabilir.¹¹³

¹¹⁰ Cansu Erdoğan, *a.g.e.* 2011, s.22.

¹¹¹ Gamze Ersan, *Türkiye’nin Rekabet Gücünün ve İnovasyon Performansının OECD ve AB Ülkeleri İçerisinde İyi Örnekler Oluşturan Ülkeler İle Karşılaştırılması*, Gebze Yüksek Teknoloji Üniversitesi, Gebze, 2011, s.27

¹¹² Hasan K. Güles ve Hasan Bülbül, *Yenilikçilik: İşletmeler İçin Stratejik Rekabet Aracı*, Nobel Yayınları, Ankara, 2004, s.140

¹¹³ Tuğba KURT, *Örgüt Kültürünün Yenilikçilik (İnovasyon) Performansı Üzerindeki Etkileri: Kayseri İmalat Sektöründe Uygulama*, Erciyes Üniversitesi, Ankara, 2010, s.68

Bir üretim veya teslimat yönteminin yeni veya önemli derecede iyileştirilmesi süreç inovasyonu olarak ifade edilmektedir. Süreç inovasyonu; teknikler, teçhizat ve/veya yazılımlarda önemli derecede yapılan değişiklikleri içermektedir. Üretim tesislerinde geleneğe dayanan bir yöntemle üretilmeyen, halen üretilmekte olan veya yeni ürünlerin yeni usullerle üretilmesinde kullanılan bir yöntem teknoloji açısından yeni bir üretim yöntemi olarak kabul edilmektedir. İşletme tarafından yapılan ufak boyutlu değişiklikler veya iyileştirmeler, zaten kullanımda bulunanlara çok benzer imalat veya lojistik sistemleri ilavesi aracılığıyla üretim veya hizmet kapasitelerinde bir artış süreci inovasyonu olarak değerlendirilmemektedir¹¹⁴

Süreç yenilemede başarıya ulaşmak için bir takım faktörlerin her zaman göz önünde bulundurulması gerekmektedir. Bu faktörler şu şekilde sıralanabilecektir;¹¹⁵

- Saldırgan bir süreç yenileme performans hedefi belirlenmeli ve hedef tüm işletmeyi kapsamalıdır.
- Yönetici zamanın önemli bir bölümünü bu işe ayırmalıdır.
- Müşteri ihtiyaçları, ekonomik kaldıraç noktaları ve pazar hedefleri etrafında bir şekilde gözden geçirilmelidir.
- Uygulamadan sorumlu olmak üzere bir yönetici tayin edilmelidir.
- Süreç yenileme tasarımının etrafında bir pilot çalışması yapılmalıdır.
- Süreç yenileme çabalarında başarı için en uygun ortamsal özelliklerin hırs, çalışkanlık ve tevazu olduğu unutulmamalıdır.

Süreç inovasyonları, hizmet yaratılması ve tedarikine ilişkin yeni veya önemli derecede iyileştirilmiş yöntemleri içermektedir. Bunlar, hizmet odaklı firmalarda kullanılan teçhizat ve yazılımdaki veya hizmet sunmak üzere yararlanılan usul ve tekniklerdeki önemli değişiklikleri kapsayabilir. Buna örnekler; ulaştırma hizmetlerinde GPS (küresel konumlandırma sistemi) izleme cihazlarının kullanımı, bir seyahat acentesinde yeni bir rezervasyon sisteminin uygulanması ve bir danışmanlık firmasında projelerin yönetimi için yeni tekniklerin geliştirilmesidir.¹¹⁶

Tüm bu bilgiler kapsamında süreç inovasyonunun ürün ve hizmet inovasyonunun tamamlayıcısı olma bir özelliğini taşıdığını söylemek hatalı olmasa gerek.

¹¹⁴ Polathan Küsbeci, **a.g.e.** 2013, s.34

¹¹⁵ Hasan İbicioğlu vd, "**Süreç Yenileme'nin Çalışan Tatminine Etkileri: Süleyman Demirel Üniversitesi Tıp Fakültesi Hastanesinde Bir Araştırma**", Süleyman Demirel Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, 2004, Cilt 9, Sayı 1, s.30.

¹¹⁶ Büşra Adıgüzel, **a.g.e.** 2012, s.33

2.4.3. Hizmet İnovasyonu

Yeni veya önemli ölçüde değiştirilmiş bir hizmet anlayışı, hizmetin sunum ve dağıtım sistemindeki yenilik veya farklılık, hizmetin sunulmasında yeni teknolojilerin kullanılması, hizmet inovasyonunu doğurur. Bu tür inovasyonlar hizmet sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin teknolojik ve organizasyonel yeteneklerini göstermenin yanı sıra insan kaynakları becerilerini de artırmalarını ve şartlara uygun olarak yeniden yapılanmalarını gerektirir.¹¹⁷

Bu kapsamda bankacılık sektörüne örnek olarak bakacak olursak; finans sektörü yeni ürün yaratmanın gerçektende çok zor olduğu alanlardan biridir. Her yeni ürün bir anlamda klasik ürünlerin yeniden yaratılmasıyla ortaya çıkıyor. Cep kredi, bonuslu kredi kartı, para yatırılan ATM'ler, internet şubesi ve diğerleri... hep aynı yaklaşımın ürünü oldular.

Bir işletme tarafından pazara sunulan, alıcılara sağlanan faydalar hizmet olarak adlandırılır. İşletmeler, hem ürün, hem de hizmet sunabildikleri gibi, sadece ürün veya sadece hizmet sunabilirler. Örneğin, hastaneler ve oteller genellikle sadece hizmet sunarlar. Fakat restoranlar hem hizmet hem de ürün de sunarlar (yemekler onların ürünleridir). Bir bilgisayar üreticisi ürün sunar bilgisayar onun ürünüdür. Ancak sattığı bilgisayarı evimize kadar teslim ederse veya daha sonra bunun bakımını ve tamirini yaparsa hizmet sunmuş olur. Bir işletmenin yeni, farklı ve değişik bir hizmet geliştirip bunu müşterilerine sunması hizmet inovasyonudur. Ürün inovasyonun da olduğu gibi, hizmet inovasyonunda da daha önce sunulmayan bir hizmeti sunmak şart değildir. Zaten sunulmakta olan hizmetleri daha çok müşteri çekecek şekilde değiştirmek ve farklılaştırmak da hizmet inovasyonu yapmak anlamına gelir. Bir hastanenin hastalarına elden vermekte olduğu tahlil sonuçlarını İnternet'ten veriyor olması bir hizmet inovasyonudur. Böylece, hastalarının işini kolaylaştırmış, tahlil sonuçlarını almak için hastaneye gitme zahmetinden kurtarmış olur. Böyle bir hizmet sunduğu için de, uzak mesafelerde oturan ya da işleri çok yoğun olan hastalar, bu hizmeti sunmayan diğer hastanelere gitmek yerine, o hastaneye gitmeyi tercih ederler.¹¹⁸

¹¹⁷ Hüseyin Kaplan, *İşletmelerin İnovasyon Yapma Nedenleri İle Sahip Oldukları İnovasyon Çıktıları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*, İstanbul Üniversitesi, 2010, s.13.

¹¹⁸ www.dataci.net, (2008)

Hizmet inovasyonu, yeni bir hizmetin organizasyonların inovatif süreçleri sonucunda ortaya çıkmasıdır. Hotmail'in ilk kez hizmete soktuğu e-posta hizmeti bu inovasyona örnek teşkil etmektedir. Hotmail'in gerçekleştirdiği bu hizmet inovasyonu sayesinde dünyanın neresinde olursa olsun insanlar bilgisayar kullanarak bireysel e-posta hesaplarına ulaşabilmekte ve bu durum kullanıcılara büyük bir kolaylık sağlamaktadır.¹¹⁹ Bu sayede Hotmail'in karlılığını önemli ölçüde arttırdığı görülmektedir.

Hizmetlerde ürün yenilikleri; sağlanma biçimlerinde yapılan önemli iyileştirmeleri (örneğin, verimlilik veya hız açısından), mevcut hizmetlere yeni fonksiyonlar veya özellikler ilave edilmesini veya tümüyle yeni hizmetlerin piyasaya sürülmesini içerebilir. Buna örnek olarak, yüksek derecede iyileştirilmiş hız ve kullanım kolaylığı getiren internet bankacılığı hizmetlerindeki veya müşterilerin kiralık araçlara erişimini kolaylaştıran eve teslim evden alım hizmetlerinin ilavesi gibi önemli yenilikler verilebilir. Dışarıdan sağlanan hizmetlere ilişkin olarak uzaktaki bir irtibat noktası yerine yerinde temas hizmeti sağlanması da hizmet kalitesinde bir iyileşme örneğidir.¹²⁰

2.4.4. Pazarlama İnovasyonu

Pazarlama inovasyonu ürünün veya hizmetin pazara sunulmuş şekilde veya fiyatlandırılması gibi unsurlarda yapılan inovasyonlardır. Tasarım, ambalajlama, fiyatlandırma, özendirme ve satış kanallarında pazarlama inovasyonu yapılabilir. Pazarlama inovasyonuna güzel bir örnek olarak amazon.com'un kullandığı farklı satış teknikleri örnek verilebilir. Rekabetçi ortamda müşteri geri beslemesinin ve müşteri kazanmanın, bağlılığın önem kazanmasıyla birlikte pazarlama inovasyonu kavramı da önemli hale gelmiştir.¹²¹

Yani pazarlama inovasyonunda, üretimi yapılan ürün veya hizmetin müşterinin dikkatini, ilgisini çekecek düzeyde (ambalaj, şekil vb.) değiştirip pazara sunma olarak tanımlayabiliriz.

¹¹⁹ Arda Ersan, *İnsan Kaynaklarının İnovasyon Stratejilerinin Verimliliğindeki Rolü*, Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir, 2013, s.128

¹²⁰ Oslo Kılavuzu, *Yenilik Verilerinin Toplanması ve Yorumlanması için İlkeler*, OECD ve Eurostat Ortak Yayımı, TÜBİTAK, 2005, s.52

¹²¹ Tuğba Kurt, *a.g.e.* 2010, s.69

Hepimiz biliriz; araba kiralama belki de dünyanın en klasik işlerinden biridir. Türkiye’de son 20 yılda hızla gelişse de ABD’de yarım asırdır bir iş kolu olarak büyüyor. Türkiye’de araba kiralama (rent a car) denince aklımıza Avis ve Hertz gibi şirketler gelir. Pek az kişi ABD’li Enterprise şirketini bilir. Oysa 1957 yılında ABD’nin St. Louis kentinde otomobil leasing şirketi olarak kurulan Enterprise 1962’de kiralama bölümünü hizmete geçirdi. Başlangıçta sıradan bir hizmet anlayışı vardı. Bildiğimiz yöntemle çalışıyor, herkese hizmet veriyordu. Ancak bir süre sonra önemli bir boşluğu görüp, sektörde yeni bir rekabeti başlatan yöntemi hayata geçirdi. Şirketin kurucuları şu gerçeğin farkına varmışlardı: pek çok sürücü, otomobilleri tamire ya da bakıma verdiği sıkıntı yaşıyordu. Otomobilleri yokken onun yerini dolduracak bir araca ihtiyaçları oluyordu. Bu gerçeği gören şirketin kurucuları hemen pazarlama konseptini değiştirdiler. Sektördeki diğer şirketler daha çok havaalanındaki müşterileri hedeflerken, Enterprise, geçici araca ihtiyacı olan yerli müşterilere odaklanmayı tercih etti. Bu strateji kapsamında, şirket ofislerini insanların daha yoğun yaşadığı ve çalıştığı yerlere açtı. Enterprise, bu performansla hızlı büyüdü ve 2005 sonu itibariyle geliri 8 milyar dolara ulaştı. Aynı zamanda en büyük filoya ve en geniş ağa sahip şirketlerden biri durumuna geldi.¹²²

Aslında pazarlama inovasyonunu pazarı yeniden tanımlama diye yeniden adlandırmamız pek de yanlış olmaz sanırım.

Dünyanın dört bir yanında şirketler arasında müthiş bir şekilde rekabet bulunmaktadır. Bu rekabeti tanımlamak için çeşitli değerlendirmeler yapılıyor. Ancak işlerinden bir tanesi bunu en iyi tanımlayan cümlelerden bir tanesi olabilir.

Zorlu holding’in başkanı Ahmet Zorlu, “Üçüncü dünya savaşı ticaret alanında yaşanacak, hatta başlıyor” değerlendirmesini yaptı. Haklı, şirketler arasında acımasız bir rekabet olduğu aşikârdır. Aslında şirketler haklılar, çünkü ürünler giderek sıradanlaşıyor. Örneğin, televizyon.... Artık her evde var ve hepsinin temel işlevi neredeyse aynı. Artık bu alandaki yenilikler, “yumuşak” yeniliklerden, tüketicisinin hayatını kolaylaştıracak gelişmelerden ibaret olacak.

Dünya elektronik devi Philips de böyle bir rekabet ortamında. Onlarca rakibi var. Son yıllarda Philips sense and simplicity (duyu ve basitlik) sloganını yarattılar, o yönde üretim ve pazarlama yapıyorlar. Sevimli ve işe yarayan bir yaklaşım olduğu

¹²² M.Rauf Ateş, **a.g.e.** 2007, s.35

görülmektedir. Şimdi ise farklı bir uygulama yaparak, içeriden gelen önerileri ve danışmanlığı yeterli bulmayıp, dışarıdan üstelik farklı sektördeki insanların seslerine kulak verip “Simplicity Advisory Board” (Basitlik Danışma Konseyi) oluşturmuşlar. Hedefte içeriden ve dışarıdan gelen önerileri değerlendirip “Basitliği” şirketin DNA’larına iyice gömmek var.

Bunun için giyim sektöründen bir tasarımcı, bir radyolog, Çin’den bir mimar ve grafik tasarımcısı seçildi. Bu konsey Philips’e müşteriyi anlama ve isteklerini sezme konusunda yardımcı olacak.¹²³

Böylece pazarlama inovasyonunda öneri sistemleriyle çalışanlarını inovasyona çekmeye çalışan şirketlerin başarılarına tanık olduk. Dışarıdan, üstelik farklı alanlarda uzman olan kişilerden oluşan bir heyet fikri gerçekten de yaratıcı bir yaklaşım.¹²⁴

Bir başka örnekte; dünyanın en kıymetli şirketlerinden biri olan Microsoft’u ele alalım. Microsoft gerçi büyük atılımını IBM PC’ler için uyguladığı MS/DOS sistemine borçludur. Ama Microsoft bu sistemi kendisi gerçekleştirmemiştir. IBM’in ihtiyacını doğru tespit edip bu yazılımı başka bir firmadan temin edip IBM’e pazarlamış ve lisansı da kendi elinde tutmuştur. Yani pazardaki boşluğu gördüğü gibi onu nasıl doldurabileceğini keşfetmiştir. Bu ilk başarının ardından Microsoft olduğu yerde durmamıştır. Ürünlerini sürekli geliştirmiş pazarın ihtiyaç duyabileceği yenilikleri doğru tespit edip onları kolay kullanılabilir ucuz bir üründe sağlamıştır. Bugün dünyada en çok kar eden firmalardan biri Microsoft’tur. Ama bunu yaparken çok sayıda insan kullanarak değil, kendi firmasında görevlendirdiğinin dışındaki insanlarla başarmaktadır. Başka bir ifade ile şirket dışında geliştirilen bilgi ve yaratıcılığı kendi lehine kullanabilme becerisini göstermiştir.¹²⁵ Yani pazarlama inovasyonunu çok iyi bir yöntemle kullanabilmiştir.

2.4.5. Organizasyonel İnovasyon

Yeni çalışma ve iş yapış yöntemlerinin geliştirilmesi ve/veya uyarlanarak kullanılması ile bir firmanın rekabet gücünün yükseltilmesini ifade eder.¹²⁶ Bir

¹²³ M.Rauf Ateş, **a.g.e.** 2007, s.36

¹²⁴ M.Rauf Ateş, **a.g.e.** 2007, s.36

¹²⁵ İbrahim Kavrakoğlu, **a.g.e.** 2006, s.177

¹²⁶ Oslo Kılavuzu, **a.g.e.** 2005, s.53

organizasyonel inovasyon, firmanın ticari uygulamalarında, işyeri organizasyonunda veya dış ilişkilerinde yeni bir organizasyonel yöntem uygulanmasıdır.¹²⁷

Organizasyonel inovasyonu; şirketin bünyesine yeni bir bölüm kurmak ya da bir içsel iletişimi geliştirecek alanları oluşturmak olarak tanımlayabiliriz.

Organizasyonel inovasyon, işletmenin ticari uygulamalarında, işyeri organizasyonunda veya dış ilişkilerinde yeni bir organizasyonel yöntemin uygulanmasıdır. Bir diğer ifadeyle, yeni çalışma ve iş yapma yöntemlerinin geliştirilmesi ya da diğer işletmelerde var olan yöntemlerin uyarlanarak kullanılması sonucu organizasyonel inovasyon gerçekleşmektedir.¹²⁸

Organizasyonel inovasyon, işletmenin genel maliyetlerini düşürerek firma performansını artırmayı, yeni yöntemler geliştirerek çalışanların iş tatminini ve üretkenliğini artırmayı hedeflemektedir. Organizasyonel inovasyonu diğer inovasyon türlerinden ayıran en önemli özellik, yönetim tarafından alınan stratejik kararların uygulanması sonucu oluşan bir organizasyonel uygulamanın, işletmede ilk defa kullanılacak olmasıdır. Bir diğer ifadeyle, yeni uygulamanın ülke ya da sektör açısından yeni olması değil, işletme açısından yeni olması yeterli olmaktadır.¹²⁹

İşletme, organizasyonel inovasyonu kendisi geliştirebileceği gibi, başka işletmelerden de satın alabilmektedir. Unutulmamalıdır ki, bir başka işletmeden satın alınan inovasyon, işletmeyi rekabet yarışına bir adım geriden başlatır. Çünkü aynı inovasyon rakip işletmelerde de bulunmaktadır. İnovasyon başarısında herkesin yaptığını değil, kimsenin yapmadığını uygulamak esastır. Buna karşın, var olan bir uygulamayı, kendi koşullarına uyarlayarak kullanan ve diğer işletmelerden daha fazla fayda sağlamayı başaran işletmeler avantaj yakalayabilmektedir.¹³⁰

Finansta inovasyon denilince Chicago Emtia Borsası bakmakta fayda vardır. 1898 yılında kurulan Chicago Emtia Borsası, aradan geçen bu süre zarfında iyi bir inovasyon örneği yaratmayı başardı. Başlangıçta mütevazı bir şirket olan Chicago Emtia Borsası yağ, yumurta ve soğan gibi emtiaların ticaretine açıldı. Hatta bazı dönemlerde üzerinde işlem yapılacak emtia bile bulunmadığı oldu. Ancak

¹²⁷ Oslo Kılavuzu, **a.g.e.** 2005, s.55

¹²⁸ Cansu Erdoğan, **a.g.e.** 2011, s.25

¹²⁹ Cansu Erdoğan, **a.g.e.** 2011, s.26

¹³⁰ Cansu Erdoğan, **a.g.e.** 2011, s.26

1960'lardan sonra şirket yönetimi arayışlara girdi. Soğan ve yağ gibi kontratlar eklendi. Ardından faiz gibi yeni ürünler geldi. Ancak onların imdadına ise sabit kur sisteminin ortadan kalkması yetti. Bununla birlikte döviz ticaretinin önü de açıldı. Böylece şirketin büyüme döneminde başlamış oldu. Bu işte iki önemli hizmet inovasyonu vardı. Birincisi işin klasik tarım ürünleriyle yürümeyeceği anlaşılmış, bunun için arayışa girilmişti. Faiz, altın ve döviz bu açığı kapatmıştır. İkincisi ise şirket kendini yeniden konumlandırdı, organizasyonunu yeniliğe açık hale getirdi. Şirket şimdi bu ürünün meyvelerini topluyor. 1999 yılında 200 milyon dolar olan yıllık gelirini 2006 yılında 1 milyar dolara çıkarmış olması da bunu gösteriyor.¹³¹

“Bir organizasyonel yenilik, firmanın ticari uygulamalarında, işyeri organizasyonunda veya dış ilişkilerinde yeni bir organizasyonel yöntem uygulanmasıdır. Organizasyonel yeniliklerin, idari maliyetlerini ve işlem maliyetlerini düşürmek, işyeri memnuniyetini (ve dolayısıyla işçilik üretkenliğini) iyileştirmek, ticari olmayan varlıklara (düzenlenmemiş dış bilgiler gibi) erişim kazanmak ya da araç gereç maliyetlerini düşürmek suretiyle firma performansını artırması öngörülebilir. Bir firmadaki diğer organizasyonel değişikliklere kıyasla bir organizasyonel yeniliğin ayırt edici özellikleri, firmada daha önce kullanılmamış ve yönetim tarafından alınan stratejik kararların bir sonucu olan bir organizasyonel yöntem (ticari uygulamalar, işyeri organizasyonu veya dış ilişkilerde) olmasıdır”¹³²

Örgütsel inovasyonların, idari maliyetlerini ve işlem maliyetlerini düşürmek, işyeri memnuniyetini (ve dolayısıyla işçilik üretkenliğini) iyileştirmek, ticari olmayan varlıklara erişim kazanmak ya da araç gereç maliyetlerini düşürmek suretiyle firma performansını artırması ön görülebilir. Bir firmadaki diğer örgütsel değişikliklere kıyasla bir örgütsel inovasyonun ayırt edici özellikleri, firmada daha önce kullanılmamış ve yönetim tarafından alınan stratejik kararların bir sonucu olan bir örgütsel yöntem (ticari uygulamalar, işyeri örgütü veya dış ilişkilerde) olmasıdır.

Ticari uygulamalardaki örgütsel inovasyonlar, çalışmanın yürütülmesi için rutinler ve usullerin organize edilmesine ilişkin yeni yöntemlerin gerçekleştirilmesini kapsar. Bunlar, örneğin, firma içerisinde bilgi paylaşımı ve öğrenimi iyileştirmek amacıyla yeni uygulamaların gerçekleştirilmesini içerir. Bilginin düzenlenmesi faaliyetlerinde, başkaları için daha kolaylıkla erişilebilir olmasını sağlamak üzere,

¹³¹ M.Rauf Ateş, **a.g.e.** 2007, s.37

¹³² Muzaffer Ertürk, **Dünyada ve Türkiye’de Doğal Gaz Sektörü ve İnovasyon Etkileri**, (Yayın No: 2010-77), İstanbul, 2011, s.275

söz gelimi, en iyi uygulamalar, dersler ve diğer bilgilere dair veritabanlarının kurulması, gibi uygulamaların ilk kez gerçekleştirilmesi buna bir örnektir. Diğer bir örnek de, eğitim ve öğretim sistemleri gibi, işçi ayrılımlarını azaltmaya ve çalışanların geliştirilmesine ilişkin uygulamaların ilk kez gerçekleştirilmesidir. Diğer örnekler ise, arz zinciri yönetim sistemleri, ticari yeniden-yapılandırma, güvenilir üretim ve kalite yönetim sistemleri gibi, genel üretim veya arz faaliyetlerine yönelik yönetim sistemlerinin ilk kez yürürlüğe girmesidir.

Örgütlerdeki inovasyonlar, işin firma faaliyetleri ve örgütsel birimler içerisinde ve arasında bölünmesi için sorumlulukların ve karar almanın çalışanlar arasında dağılımına yönelik yeni yöntemlerin ve farklı ticari faaliyetlerin entegrasyonu gibi faaliyetlerin yapılandırılmasına yönelik yeni konseptlerin gerçekleştirilmesini kapsamaktadır. İşyeri organizasyonundaki örgütsel inovasyona bir örnek, firma çalışanlarına karar almada daha fazla özerklik veren ve onları fikirleriyle katkıda bulunmaya cesaretlendiren bir örgütsel modelin ilk kez gerçekleştirilmesidir.

Bu, grup faaliyetlerinin ve yönetim kontrolünün merkezilikten uzaklaştırılması ya da işçilerin birey olarak daha esnek iş sorumluluklarına sahip olduğu resmi veya gayri resmi çalışma ekipleri kurulması yoluyla başarılabilir. Ancak, örgütsel inovasyonlar aynı zamanda faaliyetlerin merkezileştirilmesini ve karar almaya ilişkin daha yüksek sorumluluğu kapsayabilir. Ticari faaliyetlerin yapılandırılmasında örgütsel inovasyona bir örnek, siparişe göre üretim usulü üretim sistemlerinin ya da mühendislik ve geliştirmenin üretim ile entegrasyonunun ilk kez gerçekleştirilmesidir.

Bir firmanın dış ilişkilerinde yeni örgütsel yöntemler; araştırma örgütleri ya da müşteriler ile yeni işbirliği türlerinin tesis edilmesi; tedarikçilerle yeni entegrasyon yöntemleri ve üretim, tedarik, dağıtım, işe alım ve yardımcı hizmetlerdeki ticari faaliyetlerin ilk kez dışarıdan sağlanması veya taşeronla verilmesi gibi, diğer firmalar ya da kamu kurumları ile ilişkilerin yeniden organize edilme yollarının gerçekleştirilmesini kapsamaktadır.

Ticari uygulamalar, işyeri örgütünü veya dış ilişkilerdeki, firmada zaten kullanımda olan örgütsel yöntemlere dayalı değişiklikler örgütsel inovasyon değildir. Bunun yanında, yönetsel stratejilerin formülasyonu da kendi başına bir inovasyon değildir. Ancak, yeni bir yönetsel stratejiye cevap olarak gerçekleştirilen örgütsel değişiklikler, ticari uygulamalarda, işyeri örgütünde veya dış ilişkilerde yeni bir örgütsel yöntemin ilk kez gerçekleştirilmesini temsil ediyorsa, bir inovasyondur.

Örneğin, firma bilgilerinin verimli kullanımını iyileştirmek amacıyla yazılı bir strateji dokümanının ortaya konulması, kendi başına bir inovasyon değildir. Farklı bölümler arasında bilgi paylaşımını cesaretlendirmek amacıyla bilginin dokümanite edilmesine yönelik yeni yazılım ve uygulamaların kullanımı yoluyla bir strateji gerçekleştirildiğinde inovasyon ortaya çıkmaktadır.¹³³

Diğer firmalarla birleşmek veya bunları satın almak, firma başka firmalarla ilk kez birleşmekte veya ilk kez başka firmaları satın almakta olsa bile, örgütsel inovasyon olarak değerlendirilmez. Bununla birlikte, firmanın birleşme veya satın alma sürecinde yeni örgütsel yöntemleri geliştirmesi veya benimsemesi halinde, birleşme ve satın almalar da örgütsel inovasyonları içerebilir.¹³⁴

2.5. İnovasyon Yapma Nedenleri

Hızla değişen zaman başarılı olmayı sağlayacak olan rekabet yöntemlerini de hızla değiştiriyor, öncekileri modası geçmiş hale getiriyor. Bugün başarılı olmayı sağlayacak olan ve birbiriyle beraber yapılması gereken yöntemler inovasyon ve pazarlamadır. Üstelik artık pazarlamanın bile inovatif olması şart aksi halde sesinizi tüketiciye kolay duyuramazsınız.¹³⁵

İnovasyon günümüzde rekabetle birlikte kullanılan bir kavramdır. Rekabet faktörü her zaman önemli bir etken oldu. Geçtiğimiz yüzyılın ikinci yarısını incelediğimizde, rekabet faktörlerinin zaman içinde değiştiğini görüyoruz. Mesela II. Dünya harbini izleyen 1950'li ve 60'lı yıllarda dünyada büyük bir üretim darboğazı ortaya çıkmıştı. Savaşın yıkıcı etkileri altında Almanya, İngiltere ve Japonya büyük bir çöküş yaşamıştı ve ürünlere büyük bir talep vardı. Bu talebi karşılayabilen büyük üretim kapasitesine sahip kuruluşlar önemli bir rekabet üstünlüğüne sahiptiler.

70'li yıllara gelindiğinde, piyasalarda belli bir doyum olmuştu. O dönemde yükselmeye başlayan Asya kaplanları, piyasalara kalitesi nispeten düşük fakat son derece ucuz ürünler sunmaya başlamıştı. Piyasalar ucuz ürünlere de doyduktan sonra, 1980'li yıllarda kalitenin önemi anlaşıldı ve Japonya'nın liderliğinde kalite devrimi başladı. Sıfır hatayı yani yüzde 100 kaliteyi başarabilenler ön plana çıktılar. Tüm dünyada Japon firmaları rekabetçilikleri ile imrenilir hale gelmişlerdi. Fakat bu

¹³³ Büşra Adıgüzel, **a.g.e.** 2012, s.38-40

¹³⁴ Oslo Kılavuzu, **a.g.e.** 2005, s.55-56

¹³⁵ Hüseyin Kaplan, **a.g.e.** 2010, s.36

değerler dizisi de 1990'lı yıllarda sona erdi. Çünkü yüksek kalite artık herkes tarafından kabul edilmiş ve herkes tarafından gerçekleştirilebilir hale gelmişti. Doksanlı yılların aşırı rekabetçi ortamında değişime çabuk ayak uydurabilen firmalar başarılı oldular.¹³⁶

OECD-Eurostat (2005) işletmelerin inovasyon yapma sebeplerini şu şekilde açıklamıştır: Nihai sebep, talebi artırmak veya maliyetleri düşürmek suretiyle işletme performansını iyileştirmektir. Yeni bir ürün veya süreç, bir pazar avantajı yaratabilir. Üretkenliği artıran inovasyonlar, işletmeye rakipleri karşısında bir maliyet avantajı kazandırmakta ve bu sayede işletme; piyasadaki fiyat üzerinden daha fazla kazanç elde etmekte veya talebin esnekliğine bağlı olarak, pazar payını korumak ve karı artırmak amacıyla rakiplerine kıyasla daha düşük fiyat/ daha yüksek satış kombinasyonu sağlayabilmektedir. Ürün inovasyonu durumunda ise, işletme pazara yeni bir ürün sunmak yoluyla rekabet avantajı kazanabilmekte ve bu sayede talebi ve fiyatlandırma esnekliğini artırabilmektedir. İşletmeler aynı zamanda, ürün farklılaştırması yoluyla, yeni pazarları hedefleyerek ve mevcut ürünlere yönelik talebi etkileyerek de talebi artırabilirler. Örgütsel yöntemlerdeki değişiklikler, işletmelerin verimliliğini ve kalitesini iyileştirebilmekte ve dolayısıyla talebin artmasını veya maliyetlerin düşmesini sağlayabilmektedir. İnovasyon, işletmenin inovasyon yapma kapasitesini arttırmak suretiyle de performansı geliştirebilmektedir. Örneğin, üretim süreçlerinin kapasitelerini iyileştirmek, yeni ürünler geliştirmeyi mümkün kılabilir ve yeni örgütsel uygulamalar, işletmenin diğer inovasyonların geliştirilmesinde kullanılacak yeni bilgiler kazanma ve yaratma yeteneğini geliştirebilir.¹³⁷

Günümüzde ise, tek bir faktöre dayalı olarak rekabetçi olabilmek mümkün olmaktan çok uzaklaşmıştır. 21. Yüzyılın ortamını tarif eden gerçek; nitekim gerek Japonya'da, gerekse A.B.D.'de ve AB'de, birkaç yıl önce birinci, derecede beğenilen firmaların bir bir iflas ettiklerini görmek mümkündür. Peki bu ortamda üstünlük yaratan temel faktör nedir diyecek olursanız, buda yenilik (inovasyon) yapma, yaratıcılık ve bilgiyi kullanabilme becerisidir.

2.5.1. Üretim Süreçlerini Farklılaştırmak

Üretim süreçlerini farklılaştırmak; yeni veya önemli derecede iyileştirilmiş bir üretim veya teslim yönteminin gerçekleştirilmesidir. Bu inovasyon, teknikler, teçhizat

¹³⁶ İbrahim Kavrakoğlu, *a.g.e.* 2006, s.172

¹³⁷ Hüseyin Kaplan, *a.g.e.* 2010, s.37

ve/veya yazılımlarda önemli değişiklikler içermektedir. Üretim süreçleri, farklı pek çok alanda geliştirilmiş teknolojileri girdi olarak kullanan teknolojilerdir; bu anlamda yayılğan ve/veya doğurgan olarak nitelenemezler. Üretim süreçleri, kendilerine girdi olan diğer teknolojileri ekonomik faydaya dönüştüren teknolojilerdir.¹³⁸

Bu kapsama örnek vermek gerekirse; hazır giyim sektörüne göz atmakta fayda vardır.

Hazır giyim sektöründe rekabet gerçektende çok zor, hatta giderekte kızışıyor. Böyle bir alanda fark yaratabilenler de doğal olarak öne geçiyor. Ancak, klasik yaklaşımlarla fark yaratmak isteyenlerin ilk aklına gelenler ise fiyatlar oluyor. Bu gerçeği Türkiye’de yaşıyoruz. Zaman zaman giyim perakendecileri üç yıldır artmayan, hatta düşen fiyatlardan şikayet ediyorlar. En son Mudo’nun sahibi Mustafa Tavilioğlu’nun konuyla ilgili bir değerlendirmesinde, “rekabetinde bir sınırı olduğunu, o sınıra gelince duvara dayanmış olursunuz” sözlerini okumuştum. İşte bu gerçeği çok önceden gören İspanyol Zara, “süreç inovasyonuna” odaklanıp konuyla ilgili birçok yenilik yaptı. Ancak, bunlardan iki yeniliğe dikkat çekmek isterim. Birincisi, tedarik zinciri yönetimi, diğeri ise ürün çeşitliliğidir.

Tedarik zincirinde yaptığı devrim gibi yenilik Zara’yı geleneksel rakiplerinin çok önüne geçirdi. Geleneksel rakipleri 180 günde, zamanı yöneten rakipleri ise 90 günde bir ürün tasarlıyor. Oysa onlar için sadece iki gün gerekiyor. Ürün ve depolama geleneksellere 120 gün, zamanı yönetenlere 30 gün, onlara ise 5 gün yetiyor. Ürünleri rakipleri mağazalarına beş günde, onlar iki günde ulaştırıyorlar. Ürün gamının yüze 70’ini her 15 günde bir yeniliyorlar. Gelenekseller bunun için 60 gün, zamanı yönetebilenler ise 30 gün harcıyor. Özetle onlar tekstilde bütün hız kurallarını altüst ettiler. Bu nedenle çalışma yöntemlerini “zaramania” olarak adlandırılıyor. Zaramania’nın yaratıcısı İspanyol firması Zara’nın her yıl yüzde 30’un üstünde büyümesinin arkasında bütün süreçlerde hızlı hareket edebilme kabiliyeti yatıyor.¹³⁹

2.5.2. Ürünleri Farklılaştırmak

Günümüz koşullarında işletmelerin ürettiği ürünün potansiyel müşterilerinin istek ve arzularının farklılaşması, işletmelerin ürünlerde farklılaşmak amacıyla

¹³⁸ Hüseyin Kaplan, **a.g.e.** 2010, s.41.

¹³⁹ M.Rauf Ateş, **a.g.e.** 2007, s.45

inovasyon yapma gereksinimini ortaya çıkarmıştır. Ürünlerde farklılaşmak, yeni bir ürün üretmek veya var olan ürünlerde değişiklik yaparak ürünün ömrünü uzatmak olarak yapılabilir.¹⁴⁰

Bu konuda bir örnek verecek olursak; Cesalla Wines da başarılı bir örnek. Cesalla Wines bir zamanlar küçük bir aile şarapçısıyken Amerika'nın bir numaralı şarap ihracatçısı haline geldi. Bu şirket de diğer şarap üreticileri gibi rakip şirketlere bakmak yerine alternatif içecek türlerinin üreticilerine baktı. Hedef kitlesini de şarap içmeyenler olarak belirledi. Casella Wines'ın yaptığı çalışmalara göre şarap içmeyenler için ürün göz korkutuyordu. Bir kere gösterişli bir imajı vardı, fiyatı yüksek algılanıyor, türleri tüketicinin kafasını karıştırıyordu. Bu nedenle Casella Wines şarabı şarap olarak sunmak yerine herkesin ulaşabileceği sosyal bir içecek olarak yeniden yarattı. Casella şarabı bilinen şarap imajının dışında, içimi kolay, seçmesi kolay, eğlenceli ve maceralı bir ürün olarak sunuldu. Üretilirken de geleneksel şarap üreticilerinin yaptığı yöntemlerin dışına çıkıldı. Maliyetli unsurlar devre dışı bırakıldı. Dolayısıyla ürünün fiyatı da ulaşılabilir bir noktaya indi. Casella örneğinde olduğu gibi stratejinizi değiştirirken de odak noktanızı da bugünkü rekabet açınızdan alternatiflere yönelmelisiniz, hedef kitleniz de her zaman ki hedef kitleniz değil henüz sizin müşteriniz olmayanlar olmalıdır. Böylelikle satın alan için yeni değer yaratabilir ve sektörün sınırlarının ötesinde faaliyet gösterebilirsiniz. Değer yenilikçiliğini yakalamak için Casella Amerikan ve Avustralya şarap sektöründe tarihinin en hızlı büyüyen şarap markası oldu. Ve Amerika Fransa'dan daha fazla şarap ihracatı gerçekleştiren ülke olarak belirlendi.¹⁴¹

2.5.3. Ürünlerin Ambalajlarını Farklılaştırmak

Paketleme veya ambalajlama, ürünün maliyetini ve satışlarını etkileyen önemli bir unsurdur. Ambalajdan beklenen baslıca iki temel işlev bulunmaktadır. Birincisi, ürünü koruması ve kullanma kolaylığı getirmesi; ikincisi ise, ürünün tanıtılmasını ve tutundurulmasını sağlamasıdır. İnovasyon, ürünün kendisinde olduğu gibi ambalajında da olabilir ve bu ambalaj değişikliği tüketiciye önemli bir yenilik götürebilir.¹⁴²

¹⁴⁰ Hüseyin Kaplan, **a.g.e.** 2010, s.41

¹⁴¹ M.Rauf Ateş, **a.g.e.** 2007, s.39

¹⁴² Hüseyin Kaplan, **a.g.e.** 2010, s.42

Yenilikçi yaklaşımlar, sadece üretimle ve bir keşifle sınırlı değil. Yenilikçiliği şirketin bütün süreçlerinde hayata geçirip, yüksek kar ve müşteri tatmini sağlamak mümkün. Bu alanlarda biri de “ ambalaj yönetimi”. Şirketler, ambalajlarında inovasyon uygulayıp, beklenenin üzerinde başarıya ulaşabilirler.

Bunu gerçekleştiren şirketlerin sayısı da az değil. Bir Fransız hamburger şirketi, mikrodalga fırında ısıtınca kapağı otomatik açılan ambalaj geliştirmiş. Bunun için iki kişi yedi yıl boyunca aralıksız çalışmış, yapılan yatırım ise 700.000 avroya ulaşmış. Sonuçta satışlar beklenenden yüzde 15 daha yukarıda gerçekleşmiş. Şimdi bu şirketin müşterileri, satın aldıkları hamburgeri, ambalajı açılmadıkları sürece üç hafta taze tutabiliyorlarmış.

Başka bir örnek ise içecek şirketi Vittel'den. Şirket, çocuk müşterilerini çekmek için özel bir ambalaj geliştirdi. 100.000 avro düzeyindeki yatırımla geliştirilen şişe, çocukların iki elle kavrayarak suyu içmelerine olanak veriyor. Vittel, bu ambalajı piyasaya sunduğu ilk yıl yüzde 8 düzeyinde satış artışına ulaştı.

Fransız kozmetik devi Dior ise ambalajda inovasyonu makyaj kutularına uyguladı. Kutuyu daha feminen hale getirip üzerine kadınların ilgisini çekecek taşlar ekledi. Ve hepsinden önemlisi, açılma sırasında tırnağı kırmayacak bir kapakta tasarladı. Bu yenilik Dior'a, büyük bir satış başarısı getirmiş oldu¹⁴³

Aslında; birkaç yüz bin avroluk yatırımlarla büyük başarılar ortaya çıktığı bir gerçek, ülkemizdeki şirketler içinde böyle bir yöntem uygulamak mümkün olabilir. Çünkü, ambalaj yönetiminde, özellikle de tüketicilerin ihtiyaçlarının dikkate alınması konusunda büyük boşlukların olduğu kabul edilmesi gereken bir gerçek. İşte bu nedenlerden dolayı ambalajlama yönetiminde inovasyon yapmak gerekebilir.

2.5.4. Yeni Pazarlara Girmek

İşletmenin içinde bulunduğu pazara göre, yeni keşfedilen, gelişmekte olan ülke pazarı, rekabetin daha az olduğu pazarlara girilmesi için inovasyon yapılabilir.

¹⁴³ M.Rauf Ateş, **a.g.e.** 2007, s.40

Bu konu için en güzel örnek kendi ülkemizden olsa gerek, ülkemizde ürettiğimiz birçok ürünü yeni gelişmekte olan ülke pazarlarında satışa çıkarmak olarak adlandırabiliriz.

Şirketler bu gerçeğin farkında olsalar da olmasalar da “mavi okyanus stratejisi” her zaman var oldu. Otomotiv sanayinin yeni ve geliştiği geçen yüzyılın başında ABD’de herkes sadece zenginlere hitap eden pahalı ve lüks el yapımı otomobiller yaparken Ford işe farklı yaklaştı. Pahalı, lüks otomobiller o dönemin bozuk ve çamurlu yollarında çok sorun çıkarıyordu. Bu da atlı arabaların tercih edilmesine neden oluyordu. Ford, Model T otomobiliyle mavi bir okyanus yarattı. Model T tek renk seçeneğiyle (siyah) ve çok az ekstra opsiyonla üretiliyordu, ayrıca fiyatı da sürekli aşağı çekiliyordu. Günlük kullanıma uygun, güvenilir ve dayanıklıydı. Zor yol koşullarına cevap verebilen bir araçtı. Cirque, tiyatro müdavimlerini sirk hastası haline getirirken, Ford’da atlı arabayı tercih edenleri Model T meraklısı yapmayı başardı. Ford’un 1908’de yüzde 9 olan Pazar payı 1921’de yüzde 61’e çıktı. Ford o dönem devrim niteliğinde olan üretim hattında da önemli düzenlemeler yaptı. Endüstri normu 21 günken bir otomobili 4 günde üretmeye başladı. Maliyetlerin kayda değer oranda azalmasını sağladı. Ford ve Cirque maliyetleri kısip Pazar payını arttırma konusunda da büyük benzerlikler göstermektedir.¹⁴⁴

Mavi ve kırmızı okyanuslar aslında hep bir arada var oldu ve olmaya devam edecek. Şirketlerin her iki tip okyanusunda stratejik mantığını kavramaları gerekiyor.

Şirketler, mavi okyanus yaratma ve elde tutma stratejisinin kırmızı okyanus stratejilerinden farkını bir kavrayabilse, kuşkusuz gelecekte çok daha fazla sayıda mavi okyanus yaratma şansına sahip olacaklar.¹⁴⁵

2.5.5. Hedef Kitleyi Genişletmek

Bir ürünün üretimi sırasında belirlenen asıl hedef kitleyi daha da genişletmek adına yapılan inovasyondur.

Örneğin; Danimarkalı ilaç üreticisi Novo Nordisk, insülinleriyle tanınır. Başlangıçta hedef kitlesi doktorlardı. Diğer rakipleri gibi oda odağında doktorlar olduğu halde rekabet ediyordu. Ancak, artan rekabete yanıt vermek için, son

¹⁴⁴M.Rauf Ateş, **a.g.e.**2007, s.34

¹⁴⁵ M.Rauf Ateş, **a.g.e.** 2007, s.35

kullanıcılara yönelip, kendine “mavi okyanus” yarattı. Sadece yaratmakla kalmayıp, hastaların ilacı rahat ve kolaylıkla kullanabilecekleri bir alet geliştirdi. NovoPen adlı bu ilaç, “mavi okyanus” stratejisini tamamladı ve şirkete yeni bir büyüme kapısı da açtı. Bu, aynı zamanda Nova Nordisk’i bir ilaç üreticisi olmaktan çıkarıp “hizmet üreten” şirket konumuna da taşıdı.

2.5.6. Alternatif Ürün Yaratma İsteği

Aynı ürün özelliğini veren daha pratik, daha ucuz ve müşterinin taleplerini karşılayacak yeni ürün üretme isteği inovasyon yapma nedenlerinden biri olarak sayılabilir.

Eskiden süt, sokak sütçülerinden alınırdı. Sütü ya sokak satıcısından ya da okullardaki süt tozundan tanırdık. Sonra yanlış olmasın SEK’in şişe sütlerini kullanmaya başladık. Ardından Mis sütün ambalajlı ürünleriyle tanıştık. Sütün satıldığı ambalaj Tetra Pak tarafından geliştirildi. Bu sayede şişede kısa süreli saklanan ürünler, daha uzun sürede raflarda tutulabilir hale geldi. Ancak bu ambalajında belli bir maliyeti vardı. Özellikle gelişmekte olan hatta yoksul ülkelerdeki tüketicilere bu ambalajın yüksek maliyetli geldiğini gören Tetra Pak, alternatif ürün geliştirdi. Bu ürünün iki özelliği vardı. Birincisi, Tetra Pak’ın bulunduğu, ancak diğer rakiplerinde üretmeye başladığı ürüne alternatif getirmişti. İkincisi, bu yeni ambalaj, kutu değil, zarf şeklindeydi. Ve en önemlisi daha ucuzdu.

Tetra Pak şimdi bu ürünü Vietnam, Hindistan, Çin ve Afrika’daki bazı fakir ülkelere satıyor. Hem kendine yeni bir büyüme alanı buldu hem de bu tip ülkelerin önemli bir sorununa katkıda bulundu. Böylece süt tüketimi de artmaya başladı. Tam anlamıyla yeni bir alan yaratan inovasyon oldu.¹⁴⁶

2.3.7. Maliyetleri Azaltmak

İşletmeler açısından rekabetin iki temel unsuru; maliyetleri düşürmek ve teknolojik yeteneği geliştirmektir. Maliyetlerin düşürülmesi hedefi, işletmeleri yeni organizasyon yapılarına ve iş yapma biçimlerine yönlendirmiştir. İşletmelerin genel amacı kar elde etmektir. Daha fazla kar elde etmek amacıyla yapılabilecek iki seçenek vardır; maliyetleri azaltmak ve fiyat yükseltmek. Fakat günümüz aşırı

¹⁴⁶M.Rauf Ateş, **a.g.e.** 2007, s.45

rekabet ortamında fiyat yükseltmek satışları düşüreceğinden çok fazla kullanılan bir seçenek değildir. Bu durumda tek seçenek maliyetleri azaltmaktır. Maliyetleri azaltmak amacıyla hammadde, üretim yöntemleri, pazarlama, dağıtım gibi konularda inovasyon yapılabilir.¹⁴⁷

Böylece maliyetleri düşürerek işletme karını yükselterek, işletmenin rakiplerine nazaran pazar payını arttırmak mümkün olabilir.

2.5.8. Üretkenliği Arttırmak

Bir işletme için, pazar payının yüksek olması ve yaşam eğrisinin uzun olabilmesi için mutlak suretle üretkenliğini arttıran faaliyetlerde bulunmasının gerekliliğidir. Bunun için ise mutlaka inovasyon yapmak zorundadır. Böylece maliyetleri azaltıp, üretimi arttırarak rakip işletmelere göre pazar payını arttırabilir.

2.5.9. Pazarlama Performansını Arttırmak

Ürün ve hizmetler pazara sunulmak amacıyla geliştirilir ve üretilir. Ürün ve hizmetlerin daha çok satılması için daha fazla sayıda müşteri çekebiliyor olması gerekir. Daha fazla müşteri çekebilmek için, ürün ve hizmetlerde farklı, değişik ve yeni tasarımların, ambalajların ve pazarlama yöntemlerinin geliştirilip kullanılması pazarlama inovasyonu olarak adlandırılır. Pazarlama performansını geliştirmek için yapılacak inovasyonlarda üç aşama izlenmelidir. Bunlar sırasıyla keşfetme, geliştirme ve dağıtımdır. Keşfetme aşamasında yapılması gereken hedef kitlenin sorunları iyi bir şekilde belirlenerek ve onlara neler önerilebileceğinin belirlenmesidir. Geliştirme aşamasında ise artık iyice bilinen sorunları rahatlatabilecek çözümler ve aletler geliştirilmelidir. Dağıtım aşamasında ise dağıtımın bir zamanlık bir iş olmadığı bunun sürekli olarak devam ettirilmesinin sağlanması gerekir.¹⁴⁸

2.3.10. Ürün Kalitesini Arttırmak

Bugünün global ekonomisinde yüksek kaliteli fakat düşük maliyetli ürünler ayakta kalmanın anahtarı olmaktadır. Ürün kalitesini geliştirmek için çeşitli yöntem ve teknikler uygulanmaktadır. Bunların önemli bir kısmı kalite karakteristiklerini tek tek ele alarak kaliteyi sağlamaya çalışmaktadır. Kalite karakteristiği ne olursa olsun

¹⁴⁷ Hüseyin Kaplan, **a.g.e.** 2010, s.43

¹⁴⁸ Hüseyin Kaplan, **a.g.e.** 2010, s.44

ürünün kalitesini artırmak için mutlaka karakteristik üzerinde bir inovasyon yapmak gerekmektedir.¹⁴⁹

Böyle kaliteli ürünleri üreten işletmeleri Almanya, Japonya gibi kalite ve sağlamlığa önem veren ülkelerde görmek mümkündür.

2.6. İnovasyon Stratejilerinin Türleri

İnovasyon stratejisi, organizasyonun belirlemiş olduğu stratejiye hem müşteriler hem de organizasyonun kendisi için yeni bir değer katması olarak tanımlanmaktadır.¹⁵⁰

Organizasyonların inovasyon stratejilerini üç ana başlık altında incelemek mümkündür. Bu stratejiler saldırgan, savunmaya yönelik, taklitçi ve bağımlı stratejiler olarak sıralanabilir. Organizasyonlar buldukları konumlara, kaynaklarının düzeyine yahut diğer iç ve dış etkenlerin şekillendirmeleri ile söz konusu inovasyon stratejilerini hayata geçirir.¹⁵¹

2.6.1. Saldırgan İnovasyon Stratejisi

Bu strateji, yeni bir ürünü veya yeni bir üretim sürecini rakip organizasyonlardan daha önce geliştirip pazara sunarak teknik alanda ve pazarda liderliği ele geçirmek amacını taşır. Bu stratejinin hayata geçmesi; organizasyonun dünya çapında bilim ve teknoloji sistemi ile ilişki içinde bulunmasını, güçlü bir araştırma ve geliştirme sürecini yürütmesini, sağladığı yeni teknik olanak ve üstünlüklerden hızla yararlanmayı bilmesini gerektirir. Saldırgan stratejiyi benimseyen firmaların yüksek getiri beklentisinin yanı sıra yüksek risk ihtimalleri de söz konusudur.¹⁵² Saldırgan inovasyon stratejisinin uygulanması organizasyonun kaynaklarıyla yakından ilintilidir. Kaynak sıkıntısı çekmeyen organizasyonlar inovatif riskleri katlanabilir bulma konusunda daha esnek olabilirken, kıt kaynakları ile yaşamını sürdüren organizasyonlarda saldırgan inovasyon stratejisinin benimsenmesi güç olacaktır.¹⁵³

¹⁴⁹ Hüseyin Kaplan, **a.g.e.** 2010, s.45

¹⁵⁰ Arda Ersan, **İnsan Kaynaklarının İnovasyon Stratejilerinin Verimliliğindeki Rolü**, İzmir, Dokuz Eylül Üniversitesi, 2013, s.134

¹⁵¹ Arda Ersan, **a.g.e.** 2013, s.135.

¹⁵² Harun Taskın ve Mehmet Rıza Adalı, **Teknolojik Zeka ve Rekabet Stratejileri**. İstanbul: Değişim Yayınları, 2003, s.103

¹⁵³ Arda Ersan, **a.g.e.** 2013, s.135.

Saldırgan inovasyon stratejisi yeni ürünler ortaya çıkarma konusunda rakiplerden önde olarak teknoloji ve piyasa lideri olma anlamına gelmektedir. Bu strateji, ya dünya bilim-teknoloji sistemi ile kurulmuş özel bir ilişkiye ya da bağımsız güçlü bir Ar-Ge veya yeni imkanlardan daha hızlı faydalanmaya dayanmalıdır. Bu sebeple firmanın Ar-Ge birimi bu stratejide kilit bir rodedir. Saldırgan bir strateji izleyen bir firma normal olarak araştırma yolun olacaktır ve dolayısıyla firma içi Ar-Ge faaliyetlerine büyük ölçüde bağlıdır.¹⁵⁴

Başarılı bir saldırgan inovasyon stratejisi müşteriler için somut değer üretmeyi, işletme süreçlerini iyileştirmeyi ve yeni fırsatlar yaratan sonuçların liderliğini yapmayı gerektirdiği gibi en küçük bir iyileşme hareketinden dünyayı sarsacak yeni bir icada kadar her türlü düşüncenin uygulamaya geçirilerek ticarileştirilmesini gerektirmektedir.¹⁵⁵

2.6.2. Savunmacı İnovasyon Stratejisi

Bu stratejide önemli olan, tamamen yeni ürün veya süreçler yerine mevcut bir ürün ya da süreci iyileştirerek ondan tam anlamıyla yararlanmaktır.¹⁵⁶

Savunmaya yönelik inovasyon stratejisini izleyen organizasyonlar dünyada ilk olmayı istemezken, aynı zamanda teknik değişimin de gerisinde kalmak istemezler. İlk olmanın ağır riskine katlanma niyetinde değildirler ve ilk inovasyonu gerçekleştiren organizasyonların hatalarından ve açtıkları pazardan yararlanma umudundadırlar. Savunmaya yönelik strateji izleyen organizasyonlar daha orijinal yenilik türü için kapasitesini eksiltebilir ya da üretim mühendisliğinde veya pazarlamada özel bir güç ya da yetenek sahibi olabilir. Savunmaya yönelik strateji izlemenin daha muhtemel nedenleri bütün bunların karışımı ya da benzer faktörler olabilir. Daha başarılı saldırgan bir rakip tarafından yarış dışı bırakılan saldırgan strateji izleyen bir organizasyon, gönülsüzce savunmaya yönelik strateji izlemek zorunda kalabilir. Savunmaya yönelik yenilikçi, başarılı mevcut ürün ve teknolojiyi yeni olanın lehine terk edecek midir? Terk ederse ne zaman, ya da mevcut başarılı ürüne devam mı edecektir gibi kendisini ikilemde bırakan sorularla karşı karşıyadır. Organizasyon mevcut başarılı üründen sonuna kadar yararlanmalı,

¹⁵⁴ Elif Türkan Arslan, *İnovasyon ile İç Girişimcilik Etkileşimi: Bilişim 500 Şirketlerinde Bir Araştırma*, Süleyman Demirel Üniversitesi, Isparta, 2012, s.96

¹⁵⁵ Rıfat İraz, *Yaratıcılık ve Yenilik Bağlamında Girişimcilik ve Kobiler*, Yayın No. 133, Çizgi Kitabevi, Konya. 2010, s.100

¹⁵⁶ Rıfat İraz, *a.g.e.* 2010, s.101

ancak bu arada yeni ürün ile ilgili araştırmalarına da devam etmelidir. Pazarda yapacağı pilot uygulamalar ve araştırmalarla yeni urunun performansını ortaya çıkarmalıdır.¹⁵⁷

2.6.3. Taklitçi ve Bağımlı İnovasyon Stratejisi

Taklitçi inovasyon stratejisi izleyen organizasyonlar genellikle yenilikleri belirli bir mesafeden izleyerek mevcut teknoloji ve bilgileri kullanmaya çalışmaktadır. Patentler ile koruma altına alınmış yeniliklerde patent suresinin dolmasının beklenmesi de bu tur bir stratejinin sonucudur. Bu şekilde organizasyon herhangi bir lisans creti ödemek durumunda kalmamaktadır. Bu tur organizasyonlar yeni pazarlar bulabilirlerse taklit ettikleri yeniliklerden daha fazla kar elde edebilmektedir. Genel giderleri daha düşok olan bu tur işletmeler maliyet avantajına sahip olduklarından dolayı ürünü  daha ucuz olarak piyasaya sunabilmektedir. Ayrıca teknik bilgi gereksinimi ve üretim becerisi bu tur organizasyonlar için de gereklidir. Bu stratejiye en uygun rneği Çin oluşturmaktadır. Çin, takip ettiği taklitçi inovasyon stratejisi sayesinde ürünleri ya da hizmetleri düşok maliyetlerle piyasaya sunmakta, ürünlerin ya da hizmetlerin düşok kalitede olmasına rağmen gelir elde edebilmektedir.¹⁵⁸

Bağımlı organizasyonlar ise; genellikle ürün tasarımında, araştırma ve geliştirme çalışmalarında hemen hemen hiçbir girişimi bulunmayan kok ve sermaye yoğun organizasyonlardır. Bağımlı organizasyonlar, bir bakıma byok bir organizasyonun bir bölümü gibi çalışırlar. Fakat yine de ileride farklılaşmaya veya pazarlarını genişletmeye giderek durumlarını değiştirmek düşuncesiyle biçimsel bağımsızlıklarını yitirmek istemeyebilirler. Bağımlı organizasyonu bir yan sanayi kurulusu olarak kabul edip müşteri ilişkisini sürdürmek de byok organizasyon acısından ekonomik dalgalanmaların etkisini azaltıcı yönde yarar sağlayabilir. Bu organizasyonlar zayıf pazarlık gücüne sahip olmalarına karşılık, düşok genel ve idari maliyetler, girişim yetenekleri, uzmanlaşmış bilgi ve özel yöresel stnlkler nedeniyle yeterli kar oranlarına ulaşabilirler. Pazardan çekilenlerin ve byok organizasyonlar tarafından devralınanların yaygınlığına karşın bu tur organizasyonların oldukça fazla kurulduğu da gözlenmektedir.¹⁵⁹

¹⁵⁷ Ufuk Durna, *Yenilik Yonetimi*. Ankara, Nobel Yayıncılık, 2002, s.134

¹⁵⁸ Arda Ersan, *a.g.e.* 2013, s.136

¹⁵⁹ İsmet Barutcuğil, *Teknolojik Yenilik ve Araştırma - Geliştirme Yonetimi*. Bursa, Bursa Üniversitesi Basımevi, 1981, s.38-39

Taklitçi inovasyon stratejisini benimseyen işletmeler pazardaki lider işletmeleri izlemekle yetinirler. Bu strateji ile işletmeler, düşük iş gücü, malzeme, enerji ve yatırım maliyetleriyle çalışırken yüksek Ar-Ge maliyetlerine katlanmak zorunda kalmazlar. Bu stratejide karşılaşılan en önemli problem, pazardaki değişikliklerle ilgili bilgi elde edilmesi, taklit edilecek inovasyonun seçimi ve knowhow alınacak işletmelerin belirlenmesidir.¹⁶⁰

Scumpeter'e göre taklitçiler orijinal inovasyon üzerinde geliştirme yaparlarsa hedeflerinde daha başarılı olabilirler ve kendileri inovasyon olurlar. Çünkü önemli bir inovasyon aynı veya ilgili alanlarda diğer inovasyonlar için yol gösterici olma eğilimindedir.

Bağımlı bir strateji, esasen uydu olmayı veya diğer daha güçlü firmalarla ilişkide alt rolün kabul edilmesini içerir. Bağımlı firma ürünlerinde bağlı oldukları firmalar ya da müşterilerinden gelen spesifik istekler dışında teknik değişiklikler yapmaya çalışmaz. Sanayileşmiş ülkelerdeki pek çok büyük firma kendilerine yedek parça sağlayan, sözleşmeli üretim yapan ya da çeşitli hizmetler sağlayan uydu firmalarla çevrelenmiştir.¹⁶¹

¹⁶⁰ Rıfat İraz, **a.g.e.** 2010, s.101-102

¹⁶¹ Elif Türkan Arslan, **a.g.e.** 2012, s.98

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. FİRMA PERFORMANSI

3.1. Performans Kavramı

Performans sözcüğü, belirli bir zaman birimi içerisinde üretilen mal veya hizmet miktarı olarak tanımlanmakta ve işlevine göre “etkinlik”, “verim”, “çıktı” kavramlarıyla, bunun yanı sıra bireyin yeteneği ve motivasyonu arasındaki etkileşimin bir sonucu şeklinde ifade edilmektedir. Performans; görev çerçevesinde önceden belirlenen ölçütleri karşılayacak biçimde, görevin yerine getirilmesi ve amacın gerçekleştirilmesi yönünde ortaya konan mal, hizmet ya da düşüncedir.¹⁶²

Performans Sistemi'nin amacı, bir taraftan kurumun vizyonu doğrultusunda hedeflerini belirlemesi ve bu hedeflerin çalışanların katkılarıyla gerçekleşmesinin sağlanmasıdır; diğer taraftan da hedeflere ulaşırken, çalışanların katılımlarının adil, sistemli ve ölçülebilir bir yöntemle değerlendirilmesi ve motive edici bir çalışma ortamı oluşturarak kişisel gelişimin desteklenmesidir. İş sürecinin yeniden tasarımı, esas olarak mal ve hizmetlerin üretimindeki süreçlerin yeniden yapılanmasına yönelik faaliyetlerden oluşur. Başka bir deyişle; işlerin yapıma tarzı ve işlerin birleştirilerek süreçlerin oluşturulması, konuları iş süreçlerinin yeniden tasarlanması kapsamında ele alınmaktadır.¹⁶³

İşletme performansı, etkinlikten verimliliğe kadar farklı şekilde tanımlanmaya çalışılmıştır. Bu süreçte performans, kavramsal olarak birbirleri yerine geçebilen çıktı, motivasyon, bireysel performans, örgütsel etkinlik, verimlilik, karlılık, maliyet, rekabet edebilirlik, kalite gibi farklı argümanlarla ölçülmektedir.¹⁶⁴

Yukarıda yapılan değerlendirmeler dayanarak, performans kavramı en genel anlamıyla amaçlı ve planlanmış bir etkinlik sonucunda elde edilen, nicel ya da nitel olarak belirlenen bir kavramdır denilebilir. Performans kavramının somutlaşması ve sonuçlarının görülmesi için, gerçekleşen etkinliğin sonucunun değerlendirilmesi gerekir. Performans değerleri, ölçüm işlemi sonucunda saptanır ve bu değerlerin her

¹⁶² Mehmet Akif Helvacı, *Performans Yönetimi Sürecinde Performans Değerlendirmenin Önemi*, Ankara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi, 2002, s.1155-1169.

¹⁶³ Oya Aytemiz Seymen, *İşletmelerde Yeniden Yapılanma; Süreç - Odaklı Organizasyonlar ve Otel İşletmelerinde Uygulanması*, Beta Yayınları, 2000, s.119

¹⁶⁴ R.D. Pritchard, *Organizational productivity*, In M.D. Dunnette and L.M. Hough, Handbook of industrial and organizational psychology, Consulting psychologist Press, Vol:3., Palo Alto, CA. 1992.

biri bir performans göstergesidir. Bu anlamda performans; ölçümü gerçekleştirilen faaliyetten sonra oluşan sonucun değerlendirilmesidir denebilir. Bir işletmede performans; öncelikle mevcut durumun tespiti için daha sonra da uygulanan işletme faaliyetleri neticesinde oluşan durumun tespitini net olarak ortaya koyabilmek amacıyla yapılır.¹⁶⁵

Khandwalla' ya göre, Firma Performansı, organizasyonun, bütün olarak bir şeyi gerçekleştirmedeki başarısıdır. Bu performans, bir bireyin veya bir grubun tek başına başarısını ya da performansını değil, tüm bireylerin ve grupların ortak başarısını, ortak performansını ifade eder. Literatürde, Firma Performansının ölçümü büyük önem taşımaktadır, zira araştırmacılar, örgütsel uygulamaların en son noktada firmaya net katkısını ortaya çıkartmaya çalışmaktadırlar.¹⁶⁶

Performans kavramı literatürde çok çeşitli şekillerde tanımlanmıştır. Performans kavramı, belirli bir amacın, görevin veya fonksiyonun yürütülmesiyle ya da gerçekleştirilmesiyle ilişkilidir. Performans genel anlamda amaçlanmış ve planlanmış bir etkinlik sonucunda elde edileni nicel ya da nitel olarak belirleyen bir kavramdır.¹⁶⁷

3.1.1. Nitel Firma Performansı

Nitel Performans, Firmanın, parasal yani finansal olmayan değerleri ve özelliklerine ilişkin göstergelerine işaret etmektedir.

Nitel Performans, literatür de yer alan çalışmalarda, "Örgütsel Performans", "Örgütsel Etkinlik", "İK Performansı" gibi farklı başlıklar altında görülmekte ve ağırlıklı olarak şu değişkenleri içermektedir: firmanın ürün kalitesi, müşteri tatmini, çalışan tatmini, çalışan bağlılığı, çalışan üretkenliği, işgücü dönüşüm oranı, devamsızlık düzeyi, yeni ürün geliştirme, firmanın manevi değerleri.¹⁶⁸

3.1.2. Nicel Firma Performansı

¹⁶⁵ Pınar Çömez, *Değişim Yönetiminde Dönüştürücü Liderlik Davranışlarının Firma Performansına Etkileri Üzerine Bir Araştırma*, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Gebze, 2007, s.42

¹⁶⁶ Berrin Haznedar, *İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Firma Performansına Etkileri*, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Gebze, 2006, s.61

¹⁶⁷ Ömer Turunç, *Bilgi Teknolojileri Kullanımının İşletmelerin Örgütsel Performansına Etkisi: Hizmet Sektöründe Bir Araştırma*, SDU Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta. 2006.

¹⁶⁸ Berrin Haznedar, *a.g.e.* 2006, s.62

Nicel Firma Performansı, Firmanın, parasal - finansal değer ve özelliklerine ilişkin tablolara veya göstergelere işaret etmektedir.

Nicel Performans, literatürde yer alan çalışmalarda, "Finansal Performans" "Pazar Performansı", "Ekonomik Performans" gibi farklı başlıklar altında görülmekte ve ağırlıklı olarak şu değişkenleri içermektedir: firmanın pazar payı, karlılığı, satışlardaki artış, yatırımın karlılığı, finansal güç.¹⁶⁹

3.2. Firma Performansı Türleri

Sürekli değişen ve gelişen günümüz dünyasında küresel rekabet koşulları, firma performanslarını birçok yönden detaylı olarak ele almayı gerektirmektedir. Firma performansını değerlendirirken sadece finansal performansın ölçülmesi yeterli olmayıp finansal olmayan performans ölçülerinin de göz önünde bulundurulması şarttır. Bu da performans ölçümünün firmanın stratejik kararlarını etkileyecek olmasından ileri gelmektedir.¹⁷⁰ Bir firmanın vizyonunun belirlenmesinde, doğru seçilen ve zamanın gerekliliklerini karşılayan bir ölçüme sahip oluşu önem taşımaktadır. Bu nedenle günümüzde firmaların çoğunluğu finansal ve finansal olmayan performans ölçümlerini birlikte kullanmaktadır. Performans ölçümleri üretim stratejisiyle alakalı, işletmeye özel ve esnek yapıda olmalıdır.¹⁷¹

Bu çalışmada firma performansı; firmanın finansal performansı, pazarlama performansı ve inovatif performansı olmak üzere üç boyutlu olarak ele alınmaktadır. Firmaların girişimsel pazarlama faaliyetlerinin bu üç performans türünün üzerinde olumlu veya olumsuz herhangi bir etkisinin olup olmadığı oluşturulan model aracılığı ile araştırılacaktır.¹⁷²

3.2.1. Firma Finansal Performansı

¹⁶⁹ Berrin Haznedar, *a.g.e.* 2006, s.62

¹⁷⁰ M.E Olson, S.F Slater ve G.T.M. Hunt, *The performance implications of fit among business strategy, marketing organization structure and strategic ehavior*. Journal of Marketing, 2005, 69, July, 49-65.

¹⁷¹ AKMAN Gülşen, ÖZKAN Coşkun ve ERİŞ Hatice, *Strateji odaklılık ve firma stratejilerinin firma performansına etkisinin analizi*. İstanbul Üniversitesi Fen Bilimleri Dergisi, 2008, 7(13), 93-115.

¹⁷² Ayşenil Duygu Öztürk, *Girişimsel Pazarlama ve Firma Performansı: İzmir Bölgesinde Bir Uygulama*, Yaşar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2012, s.4.

Bir firmanın stratejisinin ve bu stratejiye yönelik uygulamaların firma gelişimine katkıda bulunup bulunmadığını ortaya koyan şey finansal performans ölçütleridir. Belirlenen her ölçütün, finansal performansta olumlu bir gelişme sağlayacak sebep-sonuç ilişkisinin bir parçası olması gerekmektedir. Finansal ölçüt standartları, firma yönetiminin ve ortaklarının beklentilerini karşılayacak düzeyde belirlenmektedir.¹⁷³

İşletmelerin uzun vadeli sağlıklı kararlar almaları ve yapacakları planlama denetim işlevlerinin etkinliği için düzenli performans ölçümü yapmaları şarttır. Bu sebeple işletme yöneticilerinin belirli periyotlarda finansal performans ölçümü ve analizinin yapılması konusunda üzerlerine düşen görevleri yerine getirmeleri gerekir.¹⁷⁴ Bunun yapılması da ise finansal performans göstergelerine ihtiyaç duyulmaktadır.

Yatırımcıların bir firmaya yatırım yapması için yatırım yapılması uygun görülen firmanın karlılığının yüksek olması, finansal yapısının sağlamlılığı, nakit sıkıntısı içerisinde olup olmadığı büyük önem taşımaktadır. Güçlü bir finansal yapıya sahip firmalar finansal kaynak bulmada diğer firmalara göre daha avantajlı konumda bulunurlar. Çünkü finansal yapının sağlamlığı, aynı zamanda firmayı finanse edecek kuruluşun söz konusu firma için alacağı risk anlamına gelmektedir ve bu finansör açısından borcun geri ödenmesini kolaylaştıracağından büyük önem taşımaktadır.¹⁷⁵

3.2.2. Firma Pazarlama Performansı

Firma performansının ölçülmesinde finansal performansın önemi üzerinde durulmuştur fakat firma performansının ölçülmesi için sadece finansal ölçütlere bakmak yeterli olmayacaktır. Finansal olmayan performansın ölçülmesinde genellikle aynı olguların ölçülmesi için en sık kullanılan bir diğer performans göstergesi de pazarlama performansıdır.¹⁷⁶

Pazarlama performansı örgütün pazarlama işlevinin bir sonucu olmakla birlikte firmanın pazar payı, satış hacmi, maliyet, müşteri memnuniyeti konularında göstermiş olduğu başarıyı ifade eder. Sadece sahip olunan ürünlere ilişkin elde

¹⁷³ Ayşenil Duygu Öztürk, *a.g.e.* 2012, s.5

¹⁷⁴ Mustafa Acar, *Tarım İŞletmelerinde Performans Analizi*, Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 2003, 20, 21-37.

¹⁷⁵ Ayşenil Duygu Öztürk, *a.g.e.* 2012, s.6

¹⁷⁶ N.A Morgan, B.H. Clark ve R.Gooner, *Marketing productivity, marketing audits and systems for marketing performance assessment*. Journal of Business Research, 2002, 55, 363-375.

edilen başarıyı değil, pazara yeni sunulan ürünlerden beklenen satış, karlılık, yatırım getirisi, pazar payı büyümesi gibi hedeflere de ne derece ulaşıldığını ve bundaki başarı derecesini de tanımlar.¹⁷⁷

Firma ve firma çalışanları olarak verilecek kararlarda ve atılan adımlarda piyasaya sunulan ve sunulacak ürün ve hizmetlerin müşterilere kolaylık sağlayacak, tatmin yaratacak biçimde planlanması firmayı sürekli tercih edilen bir kuruluş haline getirecektir. Müşteri tatmini, müşterinin bekledikleri ile elde ettikleri arasında uyumun olmasına bağlıdır ve bunun sağlanması aynı zamanda satış hacmini ve pazar payını da etkileyecek dolayısı ile pazarlama performansını olumlu hale getirecektir.¹⁷⁸

3.2.3. Firma İnovasyon Performansı

İnovasyon yeni fikirlerin ortaya çıkarılması ve başarılı bir şekilde kullanılması yani yenilikçi fikirlerin yeni ürünler, hizmetler, işletme biçimleri hatta yeni iş yapma biçimleri yoluyla hayata geçirilmesi olarak tanımlanmıştır.¹⁷⁹

İnovatif ve yenilikçi firmaların yapısının diğer firmalara göre birtakım değişiklikler gösterdikleri görülmektedir. Bu türde firmaların yatırımlarını ne için ve nasıl kullandıklarını yapılan çalışmalar daha net ortaya koymaktadır. Yenilikçi firmalar üzerinde 2005 yılında Birleşik Krallık tarafından yapılmış olan Yenilik Anketi sonuçlarına göre bu tür işletmelerin Ar-Ge, tasarım ve diğer inovasyon faaliyetlerinin her bir faaliyetleri için diğer firma ortalamalarının üzerinde harcama yaptıkları, inovasyon yapma oranlarının da daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. İnovasyon aslında bir süreçtir ve bu süreç belirli adımlarla ilerlemektedir. Rakiplerinden geride kalmak istemeyen firmaların inovasyonun gerekli olduğu durumlarda sinyalleri önceden algılamaları önem taşımaktadır. Bu sinyallerin oluşumu ya daha önce yapılmış araştırma bulgularının ortaya çıkardığı fırsatlardan, ya ihtiyaçların inovasyonu gerekli kılmasından, ya ortaya çıkmış bir düzenlemeye uyma gerekliliğinden veya hiçbiri olmayıp sadece rakiplerinizin faaliyetlerinden kaynaklanıyor olabilir. Sadece bu sinyallerin alınması değil, içlerinden gerçekten

¹⁷⁷ Ayşenil Duygu Öztürk, **a.g.e.** 2012, s.7

¹⁷⁸ Ayşenil Duygu Öztürk, **a.g.e.** 2012, s.7

¹⁷⁹ Oecd-Eurostat, Oslo Kılavuzu: **Yenilik verilerinin toplanması ve yorumlanması için ilkeler.** Türkçe 3. Baskı, OECD ve EUROSTAT ortak yayını, TÜBİTAK: Ankara. 2003.

stratejik öneme sahip olanının tercih edilmesi; alınan tüm sinyallere yanıt vermenin kısıtlı kaynak koşulları nedeniyle mümkün olmaması nedeniyle önem taşımaktadır. Neticede gerçek başarı, firmaya en iyi rekabeti sağlayacak sinyale yanıt vermektir. Sinyale yanıt verebilmek için, ihtiyaç duyulan kaynakların belirlenmesi gerekir. Belirlenen kaynakların ise en uygun şekilde tedarikinin sağlanması gerekmektedir. Ürün, süreç veya hizmetin geliştirilmesine ilişkin yazılı veya yazılı olmayan tüm bilgilerin elde edilip bunların en uygun şekilde toplanması ve kullanıma hazır hale getirilmesi gerekmektedir. Yeni bir ürün, süreç veya hizmetin ortaya çıkarılması için gerek duyulan araştırma ve geliştirme çalışmaları yaparken pazar araştırmaları yoluyla elde edilen bilgilerin göz önüne alınması çok büyük önem arz etmektedir.¹⁸⁰

İnovasyonun ve rekabet gücünün sürekliliğini sağlayan faktör öğrenmedir. Öğrenme, inovasyon sürecinin bütününde ihtiyaç duyulan bilgilerin ortaya çıkarılmasına ve başarıların veya başarısızlıkların incelenmesine yarar sağlar. Dolayısı ile öğrenmenin kurum içinde yaygın hale getirilerek örgütsel öğrenme boyutuna taşınması firma için olumlu gelişmelerin elde edilmesine fırsat sağlayacaktır.

İnovasyon ile icat benzer anlamları taşısa da birbirinden farklı kavramlardır. İcatlar ticari bir kaygı veya amaç olmaksızın yapılırken; inovasyonda ekonomik kazanç göz önüne alınıp daha önce yapılmamış, bilinmeyen bir şeyleri yapmak veya var olanı değiştirerek geliştirmek söz konusudur. Diğer bir deyişle inovasyon ile yeniliğin yanında ekonomik bir getiri de söz konusu olmalıdır. Kar elde etme icatta amaç değilken, inovasyonda amaçtır ve ortaya çıkarılan yenilikle bu sağlanmaktadır. Dolayısı ile icat ve inovasyon kavramlarının farklılığı ortadadır. İnovasyonun boyutunun ve derecesinin büyüklüğü, yaratacağı etkinin de aynı şekilde olacağı anlamını gelmemektedir. Böyle bir kanıya varmak yanlış olur. Kimi zaman mevcut ürün, hizmet ve süreçlerde yapılacak küçük değişiklikler bile büyük inovasyonları doğurabilmektedir. Örneğin Boeing firmasının uçak kanatlarının uç kısımlarında yaptığı tasarım değişikliği (kanat uçlarının kıvrılması) uçuşu daha aerodinamik hale getirerek, her uçuş için %14 yakıt tasarrufu sağlamıştır. Bu oldukça büyük bir kazanç dolayısı ile büyük bir inovasyondur.

Bir firma inovasyon çalışmasına "var olanı nasıl daha çok değer yaratacak hale getirebiliriz?", "nasıl bir inovatif düşünceyle ortaya çıkarsak finansal

¹⁸⁰ Ayşenil Duygu Öztürk, *a.g.e.* 2012, s.9

gelirlerimizde ve performansımızda artışı sağlayan değişimler olur?" ve "sahip olduğumuz kaynaklarımızı ve onların kapasitesini ne şekildeki değişimler-girişimler artırabilir?" sorularıyla başlayabilir. Bu sorulara yanıt aramak firmaya değişik bakış açıları kazandırırken, değişime açık olma ve iyi bir öngörü sağlmasına ve bunu başarılı bir şekilde uygulamasına fırsat sağlayacaktır.¹⁸¹

Dünyaya yeni inovasyon konsepti fikriyle birlikte olası iki durum karşımıza çıkmaktadır. Bu durumlarda ise etkili iki faktör vardır. Birincisi, ürün teknolojisinin karmaşıklığı; ikincisi, ürünün bulunurluğudur. Yani teknoloji karmaşıklığının diğer sektörlere göre düşük olduğu hallerde (örnek vermek gerekirse şayet birçok hızlı tüketim malları ve servis sektöründe olduğu gibi) ürün sektör tarafından kabul gördükçe girişimsel, işlemsel firmaların ürün yaşam eğrisindeki gelişme ve büyüme aşamasının son zamanları süresince şirketin operasyonel stilini yenileyerek, tekrardan düzenleyerek ürüne sahip olmayı devam ettirmesi, zaman içinde ürün sahipliğinin, standart ama farklı fiyat-kalite-değer kombinasyonu sunmada daha yetenekli geleneksel ve işlemsel firmalara geçtiğinin farkında olarak hareket etmesi, yeni ürünü ilk ortaya çıkaran kişi ya da firma stilini değiştirse ya da değiştirmese; ya da ürün el değiştirse de değiştirmese de inovasyon odaklılığının ürün performansından daha ileri teknoloji kullanmaya kayacağıının (mesela üretim sürecini basitleştirerek ürün maliyetini düşürmek, ürün yelpazesini artırarak müşterilere daha fazla seçim hakkı tanımak gibi) farkında olması ve seçimlerini bunları göze alarak yapması gerekmektedir. Bugün birçok sektörde bilimsel bir ilerleme yapılmak isteniyorsa eğer, teknolojinin karmaşıklığının giderek arttığı göz önüne alınırsa, ürünü ilk defa tasarlayan girişimcinin başarılı olmak için diğer organizasyonlarla ortaklık yapması gerekmektedir. Bu ortaklık sayesinde elde edilen farklı yetenek ve deneyimlerle müşterilerin ihtiyaç ve isteklerine cevap verilebilir, onları tatmin edebilecek çok başarılı ürünler oluşturulabilir. Netscape ve Microsoft'un internet yazılım sektöründeki baskınlığında da görüldüğü gibi yeni bir ürünün Pazar bulunabilirliği bir kere artınca girişimsel iletişim odaklı geliştiriciler, stillerini değiştirmek ya da ürünü standartlaştıracak düşük maliyetle üretim yapacak firmalara sahipliği devretmeye razı olmaktadır.¹⁸²

İnovatif performansın değerlendirilmesinde firmanın uygulamakta olduğu inovasyon stratejisi ile ilişkisi olan izlenebilir; operasyonel, ticari/finansal, müşteri ve

¹⁸¹ Ayşenil Duygu Öztürk, **a.g.e.** 2012, s.10

¹⁸² I. Chaston, (2000). **Entrepreneurial Marketing Competing by Challenging Convention**, NY: Macmillian Business.

firma çalışanlarına yönelik, firmaya ait kilit performans göstergelerini belirlemiş olması aynı zamanda bu göstergeleri kullanarak inovasyon performansını devamlılık içerisinde değerlendiriyor ve geliştiriyor olması, firmanın saptadığı performans sonuçlarını rakipleri ve diğer kendi durumundaki paydaşları ile belirli aralıklarla karşılaştırabiliyor ve bu karşılaştırma sonuçlarını dikkate alarak değerlendirme ve aynı zamanda geliştirme yapabiliyor olması, kritik performans gösterge sonuçlarının, rakiplerden ve diğer kendi durumundaki paydaşlarından açık farkla daha üstün performans gösterdiğini ortaya koyması, firmanın gerekli birimince ortaya çıkarılmış özet performans gösterge sonuçlarında zamana bağlı sürekli bir gelişim kaydetmiş olması; daha önceden yönetimce belirlenmiş stratejik hedefleri sağlama ve aşma konusunda düzenli bir başarı göstermiş oluşu, firmanın inovasyon stratejisi, yaklaşımı ve uygulaması ile neticeler kısmında özetlediği ve ortaya çıkardığı performans gösterge sonuçları arasında belirgin bir biçimde bağlantının ve neden sonuç ilişkisinin olması, neticeler kısmında raporladığı performans gösterge sonuçları ile firma kârlılığı vb. firma başarısı arasında önemli derecede bir pozitif korelasyon sağlamış olması ve göstermesi amaçlanmaktadır.¹⁸³

¹⁸³ Yalova Ticaret ve Sanayi Odası *İnovasyon Ödülleri* Başvuru Kılavuzu 2010

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

İŞLETMELERDE DEMOKRATİK YÖNETİM ANLAYIŞININ İNOVASYON VE FİRMA PERFORMANSI ÜZERİNE ETKİSİ: İSTANBUL AVRUPA YAKASI LOJİSTİK İŞLETMELER ÜZERİNE UYGULAMASI

4.1. YÖNTEM VE BULGULAR

Araştırmanın bu bölümünde araştırmanın yöntemi ile ilgili olarak, araştırmanın dayandığı problem durumu, araştırmanın amacı ve önemi üzerinde durulduktan sonra, araştırmanın modeli, hipotezleri, evren ve örnekleme ile varsayımlar, sınırlılıkları ele alınarak verilerin toplanması ve analizleri üzerinde durulmuştur.

Üretim yapan işletmelerde çalışan, insan faktörünün önemini ve bu faktörü metalaştıran diğer yönetim yaklaşımlarının aksine demokratik yönetim yaklaşımının insana yalnızca kendi ana değeri olan yönetime katılma yaklaşımı ile çalışmasının genel hatları itibariyle çerçevesi çizilmiştir. Araştırmada işletme yönetimine yeni bir bakış açısı kazandıran yönetime katılma kavramı, geleneksel yönetim yaklaşımından günümüze kadar örgütlerde meydana gelen demokratikleşme sürecinin bir çıktısı olarak meydana gelmiştir. İşletmelerde görülen gelişme, büyüme ve rekabet gücünün meydana getirdiği sorunlara karşı etkili bir biçimde kullanılan yeni bir yöntemdir. Günümüz işletmelerinde kullanılmaya başlanılan kara katılma, yetki devri, ortaklık, birlikte yönetim, öz yönetim gibi çeşitli yönetim şekillerinin çalışan personelini sorumluluk sahibi yaparak inovasyon yapma (yenilik, yaratıcılık) eğilimlerinde ne derece etkili olduğunu belirleyebilmek ve buna bağlı olarak da inovasyon performansının firma performansına olan etkisini ortaya koyabilmek bu araştırmanın problemini oluşturmaktadır. Bu anlamda firma performansının öncülleyicileri arasında inovasyon performansının ve demokratik yönetim anlayışının gücü adına bir yorum yapılabilecektir.

4.3. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Bu araştırmanın amacı, işletmelerde yeni bir yönetim şekli olan demokratik yönetim anlayışının lojistik işletmelerde çalışan tüm personelin inovasyon (yaratıcılık ve yenilik) performansı ile firma performansı üzerine etkilerinin incelenmesidir.

Çağdaş yönetim sistemlerinden demokratik yönetim anlayışının lojistik işletmelerin inovasyon performansı ve firma performansı üzerine olan etkilerinin

araştırılarak incelenmesidir. Hiç şüphesizdir ki inovasyon yapmak işletmeler için vazgeçilmez bir kavram olarak yerini almıştır. Ayrıca İnovasyon o kadar önemli konu oldu ki ülkelerin politikaları haline gelerek küresel kalkınmada bile etkili bir rol almaya başlamaktadır. Bu kadar geniş alana yayılan bir kuram, eylem ve çıktı süreçlerini içine alan etkinliğin her ülkenin, her bilimsel araştırma alanının, her sanayi ünitesinin ve her lojistik işletmenin kendi özelliklerine göre oluşturması doğal bir beklenti haline gelmiştir. Yani inovasyon içinde bulunduğu duruma göre, yerel ve ulusal özellikleri olan bir etkinliktir.

Araştırmanın önemi geçerlilik ve güvenilirliği yüksek ölçekler kullanılarak ilişkiel saha tarama çalışması olmasından kaynaklanmaktadır. Araştırma ayrıca demokratik yönetimin çalışanların İnovasyon ve firma performansı üzerine etkilerini çok boyutlu analizler yöntemi ile belirlemiştir. Araştırma çalışan personelin yönetime katılımının sağlanarak çalışanların yaratıcılık ve yenilik üretmesi kapsamında gelişimlerine katkıda bulunularak, aynı zamanda bu katkı bağlamında işletmelerin performansının da artırılmasına yardımcı nitelikte olması araştırmanın önemini arttırmaktadır.

4.4. EVREN VE ÖRNEKLEM

Araştırma örneklemini İstanbul Avrupa yakasında faaliyet gösteren 10 tane lojistik işletmelerinden 150 çalışan oluşturmaktadır. Yapılan uç değer analizine göre 8 kişinin verisi diğer verilere göre uç noktalara sahip olduğu için değerlendirmeye tabi tutulmamıştır. Araştırma örneklemine katılan çalışanların yaşları literatürde X ve Y kuşağı olarak ayrımı yapıldığı üzere; 33 yaş altı ve üstü olarak iki boyuta ayrılmıştır. Araştırmaya katılanların eğitim seviyesi genellikle (%45,1) lise ve üniversite (%52,8) düzeyindedir. Çalışanların toplam görev yapma sürelerine bakıldığında çoğunluğu (%29,6) ile (6-10) yıl arasındaki çalışanlar oluştururken bu yüzdeye en yakın çalışma kıdemini (%28,2) ile (16-20)yıl ve yukarısı oluşturmaktadır. Yapılan örneklem yeterliliği testleri doyurucu sonuçlar vermiştir.

4.5. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI

Araştırma uygulayıcısının zaman, maliyet vb. imkânları dâhilinde uygulanması sınırlılıkları arasındadır. Aynı zamanda çalışanların araştırmalara mesleki kaygı nedeniyle tereddütle yaklaşması, sınırlı sayıda bir örneklem hacminin olması, araştırmaya örnek olarak seçilen işletmelerin tesadüfi biçimde seçilememesi ve tüm çalışanlara ulaşamama durumu araştırmanın sınırlılıkları arasındadır. Araştırma

kapsamına alınan değişkenler dışındaki başka değişkenlerin etkilerinin göz ardı edilmiş olması, bir çok araştırmada olduğu gibi bu araştırmada da bir sınırlılık olarak görölmektedir.

4.6. VERİLERİN TOPLANMASI

Araştırmanın veri toplama yöntemi olarak anket yöntemi kullanılmıştır. Anketler bir işletmede çalışan katılımcılara uygulanmadan önce gerekli açıklamalar yapılmış ve katılımcıların sorduğu sorulara cevap verildikten sonra anketin uygulanmasına geçilmiştir.

Bir örneği EK-1'de verilen ankette 4 (dört) soru grubu bulunmaktadır.

- a) Demografik Sorular
- b) Demokratik (Katılımlı Yönetim) Yönetim Ölçeği
- c) İnovasyon Performansı Ölçeği
- d) Firma Performansı Ölçeği

Yukarıda bilgileri verilen soru gruplarından aşağıda daha detaylı olarak değinilmiştir.

4.6.1. Demografik Sorular

Araştırmada kullanılan anketin demografik sorularını; yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu, çalışma hayatınız ve bulunduğu kurumda çalışma kıdemi sorularından oluşmaktadır. Anketin demografik sorularına frekans analizi uygulanmış olup, araştırma katılımcılarının demografik özellikleri ortaya çıkarılmıştır.

4.6.2. Demokratik (Katımlı) Yönetim Ölçeği

Araştırmada konu olan ölçekler ayrıntılı bir literatür taramasından sonra tespit edilmiş ve araştırmada kullanılmak üzere anketimize dahil edilmiştir. Araştırmada kullanılan demokratik (katımlı) yönetim ölçeği sorularını öğretici (2006, s.134) hazırlamıştır. Anket 27 sorudan meydana gelmekte ve sorular 5'li Likert Ölçeğine göre hazırlanmıştır. Öğretici, ölçeğin güvenilirlik düzeyini Cronbach Alpha Katsayısını % 96.6 olarak belirlemiştir.¹⁸⁴

Öğreticinin çalışmasına göre (2006, s.93) anket sorularının hazırlanmasında çalışanların katılımcılık düzeyini etkileyen faktörler 8 ana gruba ayırmış ve her grubu deneyecek farklı sayıda soru bulunmaktadır. Bu ölçeğin İşin yönetiminde demokratik yönetim ve kurumsal yönetimde demokratik yönetim olmak üzere iki boyutu bulunmaktadır. ölçek Likert tipinde olup; "1: Kesinlikle Katılmıyorum, 2: Katılmıyorum, 3: Kararsızım, 4: Katılıyorum, 5: Kesinlikle Katılıyorum" şeklinde puanlandırılmıştır.

4.6.3. İnovasyon Performansı Ölçeği

Araştırmada kullanılan anketin ikinci bölümünde inovasyon performansının ölçülmesi için kullanılan ölçek, Daft (1982), Tsai (1997), Lio (2008), Wang ve Ahmed (2004) ve Hurley ve Hult (1998)' den yararlanılmıştır.¹⁸⁵ İnovasyon Performansı ölçeği 18 sorudan oluşmakta ve tek boyut üzerinden incelenmiştir. Ölçek Likert tipinde olup; "1: Kesinlikle Katılmıyorum, 2: Katılmıyorum, 3: Kararsızım, 4: Katılıyorum, 5: Kesinlikle Katılıyorum" şeklinde puanlandırılmıştır.

4.6.4. Firma Performansı Ölçeği

Araştırma için yapılan anketin son bölümünde kullanılan firma Performans ölçeği; Akgün ve arkadaşlarının 2007 yılında Ellinger ve arkadaşları (2002)'dan aldıkları ve Türkiye'de geliştirdikleri 13 sorudan oluşan ölçek kullanılmıştır.¹⁸⁶ Ölçek Likert tipinde olup; "1: Kesinlikle Katılmıyorum, 2: Katılmıyorum, 3: Kararsızım, 4: Katılıyorum, 5: Kesinlikle Katılıyorum" şeklinde puanlandırılmıştır.

¹⁸⁴ Ramazan Öğretici, *Katılımcı Liderlik Ve Katılımcı Liderlik Uygulamalarına İlişkin Bir Araştırma*, Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilimdalı, Kütahya, 2006.

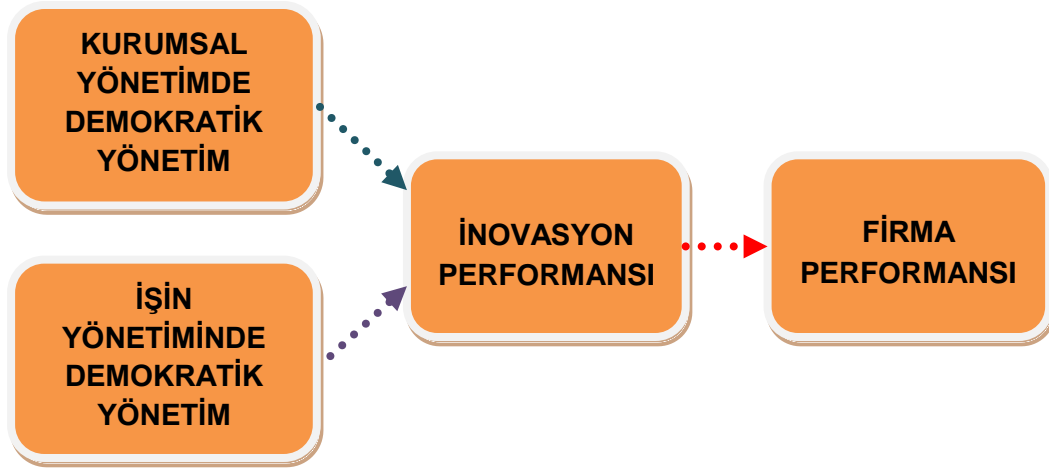
¹⁸⁵ Adem Kapucu, *Örgütsel Öğrenme Kültürü, Yenilikçi Kültür ve Yenilikçiliğin Firma Performansı Üzerine Etkisi*, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Gebze, 2012, s.39.

¹⁸⁶ Murat Çemberci, Tedarik Zinciri Yönetimi Performansının Göstergeleri ve Firma Performansı Üzerine Etkileri: Kavramsal Model Önerisi, *Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü*, Gebze, 2011, s.69

Bu ölçeklerdeki yayınlar yabancı kaynaklardan derlendiği için önce Türkçe'ye çevrilmiş, tekrar bir uzman tarafından İngilizceye çevrilerek aslı ile kıyaslanmıştır. Bu karşılaştırma sonucunda asıl verilerle uyumluluğu onaylandıktan anketler uygulanmaya başlanmıştır.

4.7. ARAŞTIRMA MODELİ VE HİPOTEZLERİ

Araştırmanın modeli, demokratik yönetim anlayışının (işin yönetiminde demokratik yönetim ve kurumsal yönetimde demokratik yönetim) firma performansı üzerine olan etkisinde inovasyon performansının aracılık rolünün üzerine kurulmuştur. Buna göre araştırmanın modeli ve hipotezleri aşağıdaki gibi şekillendirilmiştir.



Şekil-3: Araştırmanın Modeli

HİPOTEZLER

KAPUCU (2012)'nin yaptığı araştırmaya göre işletmelerde inovasyon performansı ile firma performansı arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmüştür. Bu bulgulardan yapılacak bir çıkarımla "H1 : Lojistik işletmelerde inovasyon performansı ile firma performansı arasında ilişki vardır." hipotezi oluşturulmuştur.¹⁸⁷

¹⁸⁷ Adem Kapucu, *Örgütsel Öğrenme Kültürü, Yenilikçi Kültür ve Yenilikçiliğin Firma Performansına Etkileri*, Gebze Yüksek Teknolojileri Enstitüsü, Gebze, 2012.

ÖZORAL (2010)'nın yaptığı araştırmaya göre, işletmelerde demokratik yönetim anlayışının inovasyon ve firma performansı arasında anlamlı bir ilişki ve etkisinin olduğu görülmektedir.¹⁸⁸ Aynı şekilde ZORLU (2009)'nun yaptığı araştırmaya göre, İşletmelerin demokratik yönetim sürecinde benzer konuları belirlediği görülmektedir.¹⁸⁹ Bu bulgulardan yapılacak bir çıkarımla “H2: Lojistik işletmelerde kurumsal yönetimde demokratik yönetim ile inovasyon performansı arasında ilişki vardır.”, “H3: Lojistik işletmelerde işin yönetiminde demokratik yönetim ile inovasyon performansı arasında ilişki vardır.”, “H4: Lojistik işletmelerde işin yönetiminde demokratik yönetim ile firma performansı arasında ilişki vardır.”, “H5: Lojistik işletmelerde kurumsal yönetimde demokratik yönetim ile firma performansı arasında ilişki vardır.”, “H6: İşin yönetiminde demokratik yönetimin lojistik işletmelerinin inovasyon performansı üzerinde etkisi vardır.”, “H7: Kurumsal yönetimde demokratik yönetimin lojistik İşletmelerinin inovasyon performansı üzerinde etkisi vardır.”, “H8: Lojistik işletmelerinde inovasyon performansının firma performansı üzerinde etkisi vardır.”, “H9: Lojistik işletmelerinde kurumsal yönetimde demokratik yönetimin firma performansı üzerinde etkisi vardır.”, “H10: Lojistik işletmelerinde işin yönetiminde demokratik yönetimin firma performansı üzerinde etkisi vardır.” hipotezleri oluşturulmuştur.

İNCİ BOLAT (2011)'in yaptığı araştırmaya göre, tam aracılık etkisinin önemi ve uygulanması şekli gösterilmektedir.¹⁹⁰ Aynı şekilde BIÇKES (2011)'in yaptığı araştırmaya göre, örgütsel öğrenme, inovasyon ve firma performansı arasındaki ilişkilerde inovasyonun aracılık etkisinin olduğu görülmektedir.¹⁹¹ Bu bulgulardan yapılacak bir çıkarımla “H11: İşin yönetiminde demokratik yönetimin firma performansına olan etkisinde inovasyon performansının aracılık etkisi vardır.” , “H12: Kurumsal yönetimde demokratik yönetimin firma performansına olan etkisinde inovasyon performansının aracılık etkisi vardır.” hipotezleri oluşturulmuştur.

¹⁸⁸ Serkan Cihan Özaral, **Demokratik Yönetim Anlayışının İşletmelerde Motivasyon Üzerine Etkisi**, İstanbul Beykent Üniversitesi, İstanbul, 2010.

¹⁸⁹¹⁸⁹ Kürşat Zorlu, **İşletmelerin Demokratik Yönetim Sürecinde Karşılaştığı Sorunlar ve Bir Uygulama**, Kırıkkale Üniversitesi. Kırıkkale, 2009.

¹⁹⁰ Oya İnci Bolat, **Öz Yeterlilik ve Tükenmişlik İlişkisi:Lider-Üye Etkileşiminin Aracılık Etkisi**, Ege Akademik Bakış, 2011, c.11., s.2, s.262.

¹⁹¹ Durdu Mehmet Biçkes, **Örgütsel Öğrenme, İnovasyon ve Firma Performansı Arasındaki İlişkiler: İnovasyonun Aracılık Etkisine Yönelik Büyük Ölçekli İşletmelerde Bir Araştırma**, Erciyes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Üniversitesi, Kayseri, 2011.

4.8. ARAŞTIRMADA KULLANILAN İSTATİSTİKİ ANALİZLER

Araştırmada önce, demografik bulgular frekans analizleri yardımı ile sunulmuştur. Bundan sonra parametrik analizlerin gerçekleştirilebilmesi için veri tarama işlemi yapılmıştır. Bunun yanında tüm maddeler bazında verilerin Z değerleri belirlenmiş ± 3 aralığı dışında kalan maddeler analiz kapsamı dışında bırakılmıştır. Tüm bu çalışmalar verilerin daha sağlıklı ve parametrik analizlere uygun hale getirilebilmesi için gerçekleştirilmiştir. Daha sonra araştırmada kullanılan çalışan insan odaklı demokratik yönetim (katılnalı yönetim)'in boyutları olan İşin yönetiminde demokratik yönetim ile kurumsal yönetimde demokratik yönetim ölçeği, inovasyon performansı ölçeği ve firma performansı ölçeği üzerinde yapısal geçerliliği sınamak amacıyla faktör analizleri gerçekleştirilmiştir. İki değişken arasındaki ilişkinin yönü ve şiddetini ölçmek amacıyla korelasyon analizi uygulanmıştır. Araştırma modeli kapsamında kurulan hipotezlerin testi için hiyerarşik regresyon analizi testi gerçekleştirilmiştir.

4.9. ARAŞTIRMANIN BULGULARI

4.9.1. Demografik Değişkenlerin Bulguları

Araştırmanın bulgularına ilk olarak demografik bulgulara yönelik sayısal ve yüzdesele dağılım sonuçları paylaşılmıştır.

Tablo-2 Çalışanların Yaşlarına İlişkin Frekans Analizi

		Frekans	Yüzde	Geçerli	Kümülatif
Geçerli	Y Kuşaağı	72	50,7	50,7	50,7
	X Kuşaağı	70	49,3	49,3	100,0
	Toplam	142	100,0	100,0	

Örneklemin özelliğine göre; yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu, toplam çalışma süresi ve şu anki çalıştığı işletmedeki çalışma süresi araştırma kapsamına alınan demografik değişkenlerdir. Araştırmaya katılan çalışanların yaşlarına ilişkin frekans analizi tablosunda da belirtildiği üzere yaş analizi iki grupta incelenmiştir. Literatürde de X ve Y kuşağı olarak bilinen 1980 öncesi doğumlu olan çalışanlar ve 1980 sonrası doğumlu olan çalışanlar olarak belirlenmiştir.

Tablo-3 Çalışanların Cinsiyetlerine İlişkin Frekans Analizi

		Frekans	Yüzde	Geçerli	Kümülatif
Geçerli	KADIN	49	34,5	34,5	34,5
	ERKEK	93	65,5	65,5	100,0
	Toplam	142	100,0	100,0	

Araştırmada katılımcıların cinsiyetlerine ilişkin bilgiler sorulmuş ve Tablo-3'de alınan frekans analizleri gösterilmiştir. Buna göre katılımcılardan Erkek olanların oranı bayan olanlara oranla daha fazladır. Katılımcılardan Bayan olanların oranı %34,5 iken Erkek katılımcı olanların oranı %65,5'dir.

Tablo-4 Çalışanların Medeni Durumlarına İlişkin Frekans Analizi

		Frekans	Yüzde	Geçerli	Kümülatif
Geçerli	EVLİ	81	57,0	57,0	57,0
	BEKAR	61	43,0	43,0	100,0
	Toplam	142	100,0	100,0	

Tablo-4'de medeni katılımcıların medeni durumlarına ilişkin bilgiler sorulmuş ve alınan frekans analizleri aşağıda gösterilmiştir. Buna göre katılımcıların evli

olanların oranı bekâr olanlara oranla daha fazla olduğu görülmektedir. Yapılan araştırmaya göre katılımcılardan evli olanların oranı %57 iken bekar katılımcıların oranı %43 olduğu frekans analizi tablomuzdan anlaşılmaktadır.

Tablo-5 Çalışanların Eğitim Durumlarını Gösteren Frekans Analizi

		Frekans	Yüzde	Geçerli	Kümülatif
Geçerli	İLKOKUL	2	1,4	1,4	1,4
	LİSE	64	45,1	45,1	46,5
	ÜNİVERSİTE	75	52,8	52,8	99,3
	MASTER/DOKTORA	1	,7	,7	100,0
	Total	142	100,0	100,0	

Tablo-5’de katılımcıların eğitim durumlarına ilişkin frekans analizi incelendiğinde araştırmaya katılanların büyük bir bölümünün lise ve üniversite mezunu olduğu izlenmektedir. İlkokul mezunu olanların oranı %1,4, lise mezunu olanların oranı %45,1, üniversite mezunu olanların oranı %52,8 iken master/doktora mezunu olanların oranı %0,7 olduğu görülmektedir.

Tablo-6 Çalışma Süresine Ait Frekans Analizi

		Frekans	Yüzde	Geçerli	Kümülatif
Geçerli	1-5 Yıl	30	21,1	21,1	21,1
	6-10 Yıl	42	29,6	29,6	50,7
	11-15 Yıl	30	21,1	21,1	71,8
	16 ve üzeri	40	28,2	28,2	100,0
	Total	142	100,0	100,0	

Tablo-6'de katılımcıların çalışma sürelerine ilişkin frekans analizi sonuçları izlenmektedir. Bu tablo incelendiğinde, çalışma süresi 6-10 yıl olan katılımcıların oranının %29,6 ile en yüksek değere sahip olduğu görülmektedir. Bu oranı en yakın takip eden ikinci oran %28,2 ile 16 ve üzeri çalışma yılına sahip katılımcılar oluşturmaktadır. Diğer katılımcılar ise %21,1 ile çalışma süresi 1-5 yıl olanlar ile % 21,1 çalışma süresi ile 11-15 yıl arası çalışma süresi olan katılımcılar üçüncü sırayı kapsamaktadır.

Tablo-7 Çalışanların Buldukları Kurumdaki Çalışma Süresine İlişkin Frekans Analizi Sonuçları

		Frekans	Yüzde	Geçerli	Kümülatif
Geçerli	1-5 Yıl	61	43,0	43,0	43,0
	6-10 Yıl	61	43,0	43,0	85,9
	11-15 Yıl	17	12,0	12,0	97,9
	21 ve Üzeri	3	2,1	2,1	100,0
	Toplam	142	100,0	100,0	

Tablo-7'de katılımcıların bulunduğu kadrodaki çalışma süresine ilişkin frekans analizi sonuçları verilmiştir. Buna göre; çalışanların buldukları kadroda 1-5 yıl arası çalışanların oranı %43, 6-10 yıl çalışanların oranı %43, 11-15 yıl çalışanların oranı %17 ve 21 yıl ve üzeri çalışanların oranı %2,1 olduğu izlenmektedir.

4.9.2. Demokratik (Katılımcı) Yönetim Ölçeği Bulguları

Tablo-8 Demokratik Yönetim Ölçeği Ortalama Puanları

Madde No	Demokratik Yönetim Ölçek Maddeleri	Madde Ortalaması	Standart Sapma
KY1	Kurumunuzun vizyonu belirlenirken çalışanların fikirlerine başvurulur.	4,3592	0,82807
KY2	Kurumunuzda; sizi de kapsayan; çalışma grupları, takımı vb. oluşumlar bulunur.	4,4225	0,69776
İY1	Çalıştığınız kurumda belli bir personel gelişim programı uygulanır.	4,4718	0,70150
İY2	Çalıştığınız kurumun yapısı çalışmaların en verimli olmasını sağlayacak şekildedir.	4,4155	0,73651
İY3	Kurumunuzda çalışanların yenilikçi çabaları teşvik edilir, ödül vs. verilir.	4,3310	0,75062
KY3	Çalıştığınız kurumun vizyonu sizce anlamlı bulunmakta ve paylaşılmaktadır.	4,4859	0,60419
KY4	Kurumunuzda oluşturulan çalışma gruplarının işe yaklaşımı ve entelektüel yapısı birbirinden farklı kişilerden oluşur.	4,5493	0,59044
KY5	Çalıştığınız kurumda kararlar tüm çalışanların katılımıyla alınır.	4,3169	0,81970
İY4	Kurumunuzda çalışanlara iş yapma stili konusunda özgürlük tanınır.	4,2817	0,80218
İY5	Kurumunuzda ilişkilerde insan önceliklidir, insana değer verilir ve yatırım yapılır.	4,4225	0,72761
İY6	Çalıştığınız kurumda kurallar konulurken bu kuralların neden olabileceği tepkiler düşünülerek esneklik payı bırakılır.	4,4155	0,70704
KY6	Kurumunuzun vizyonu hakkında tüm çalışanlar bilgilendirilir.	4,4789	0,68124
İY7	Çalıştığınız kurumda, doğru insanlarla doğru işler bir araya getirilir.	4,3732	0,73039
İY8	Faaliyetlerde yapılacak değişikliklerde çalışanların görüşlerine başvurulur.	4,3944	0,82477
İY9	Yönetimin belirlediği hedeflere ulaşma adına çalışanlara en iyi yolu bulma özgürlüğü tanınır.	4,4648	0,64864
İY10	Kurumunuz, çalışanların çabalarını artırabilmek için onların beklentilerini bilir.	4,3732	0,72061
İY11	Çalışanlara mevcut durum hakkında değerlendirmelerde bulunularak, süreçle ilgili endişelerini dile getirmek için fikirleri sorulur.	4,4577	0,65907

İY12	Kurumunuzda yatay, dikey ve çapraz iletişim ağları bulunur.	4,5211	0,63824
İY13	Kurumunuzda oluşturulan çalışma gruplarının; fikirlerinin, önerilerinin, sorun çözümüne katkıları değer görür.	4,4789	0,64926
İY14	Çalıştığınız kurumda çalışanlara farklı yetenekler kazandıracak programlar uygulanır.	4,2887	0,76799
KY7	Çalıştığınız kurum, çalışanların düşünsel yeteneklerinden yararlanır.	4,3662	0,66821
KY8	Kurumunuzdaki iş ortamının fiziksel ve sosyal değişkenleri, işgörenlerin istekleri dikkate alınarak düzenlenir.	4,4155	0,74608
İY15	Kurumunuzda yapılacak değişimler hakkında değişimin yönü, amacı, alacağı nihai şekil, bunun nasıl yapılacağı ve kimin nelere katlanmak zorunda kalacağı konularında çalışanlara bilgi verilir.	4,4155	0,64404
KY9	Kurumunuzda takım halinde çalışan insanların birbirlerini tamamladıklarına ve daha başarılı olduklarına dair inanç vardır.	4,4296	0,69851
İY16	Çalışanlar tarafından gerçekleştirilen faaliyetler üstler tarafından desteklenir.	4,4366	0,69919
İY17	Kurumunuzda çalışanlarla üst yönetim arasındaki statü farklılığını ortadan kaldırmak için çabalar mevcuttur.	4,4366	0,61269
İY18	Kurumunuzda her zaman çalışanlarla yöneticiler arasında karşılıklı sevgi ve saygı vardır.	4,5000	0,60436

Yukarıdaki Tablo-8'de, demokratik yönetim ölçeğinin madde ortalama puanları, her bir maddenin standart sapması, bulguları ve çıkarımlar verilmiştir. Sonrasında ölçeğin yapı geçerliliğini göstermek amacıyla faktör analizi bulguları (faktör yükleri, açıklanan varyanslar, öz değerler, KMO değeri), güvenilirlik katsayıları (Cronbach Alpha) ve normal dağılıma uygunluğu gösteren çarpıklık (Skewness) ve basıklık (Kurtosis) değerleri verilmiştir.

Araştırmada katılımcıların demokratik yönetim ölçeğindeki maddelerdeki sorulara verilen yanıtlara bakıldığında “Kurumunuzda oluşturulan çalışma gruplarının işe yaklaşımı ve entelektüel yapısı birbirinden farklı kişilerden oluşur”

sorusuna 4,5493 ortalamaıyla en yüksek düzeyde katılımı buldukları izlenmektedir. İkinci en yüksek düzeyde katılımı buldukları soru ise 4,5211 ortalamaıyla “Kurumunuzda yatay, dikey ve çapraz iletişim ağları bulunur” sorusu olduğu görülmektedir. Aynı zamanda katılımcılar, “Kurumunuzda çalışanlara iş yapma stili konusunda özgürlük tanınır” sorusuna 4,2817 ortalamaıyla en düşük düzeyde katılımı buldukları görülmektedir. İkinci en düşük katılım sağlanan soru ise 4,2887 ortalamaıyla “Çalıştığınız kurumda çalışanlara farklı yetenekler kazandıracak programlar uygulanır” sorusu olduğu izlenmektedir.

4.9.3. Demokratik Yönetim Ölçeği Faktör Analizi Bulguları

Tablo-9 Demokratik Yönetim Anlayışına İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi Tablosu

İşin Yönetiminde Demokratik Yönetim Tarzı İfadeleri	Faktör Ortalama	Faktör Yükleri	Cronbach Alpha
Çalıştığınız kurumda kurallar konulurken bu kuralların neden olabileceği tepkiler düşünülerek esneklik payı bırakılır.	4,4468	,733	0,883
Kurumunuz, çalışanların çabalarını artırabilmek için onların beklentilerini bilir.		,726	
Kurumunuzun vizyonu hakkında tüm çalışanlar bilgilendirilir.		,726	
Kurumunuzda yatay, dikey ve çapraz iletişim ağları bulunur.		,687	
Çalıştığınız kurumda, doğru insanlarla doğru işler bir araya getirilir.		,677	
Kurumunuzda ilişkilerde insan önceliklidir, insana değer verilir ve yatırım yapılır.		,667	
Çalışanlara mevcut durum hakkında değerlendirmelerde bulunularak, süreçle ilgili endişelerini dile getirmek için fikirleri sorulur.		,666	
Kurumunuzda oluşturulan çalışma gruplarının; fikirlerinin, önerilerinin, sorun çözümüne katkıları değer görür.		,562	
Kurumunuzda her zaman çalışanlarla yöneticiler arasında karşılıklı sevgi ve saygı vardır.		,544	

Kurumsal Yönetimde Demokratik Yönetim Tarzı İfadeleri				
Çalıştığınız kurumun vizyonu sizce anlamlı bulunmakta ve paylaşılmaktadır.	4,3891			,755
Kurumunuzda çalışanların yenilikçi çabaları teşvik edilir, ödül vs. verilir.				,742
Çalıştığınız kurum, çalışanların düşünsel yeteneklerinden yararlanır.				,725
Çalıştığınız kurumda çalışanlara farklı yetenekler kazandıracak programlar uygulanır.				,725
Kurumunuzdaki iş ortamının fiziksel ve sosyal değişkenleri, işgörenlerin istekleri dikkate alınarak düzenlenir.				,640
Kurumunuzda oluşturulan çalışma gruplarının işe yaklaşımı ve entelektüel yapısı birbirinden farklı kişilerden oluşur.				,603
Kurumunuzun vizyonu belirlenirken çalışanların fikirlerine başvurulur.				,577
Çalıştığınız kurumda kararlar tüm çalışanların katılımıyla alınır.				,565
Eigen Value (özdeğer)	4,731	4,284		
Açıklanan Varyans	27,827	25,201		
Skewness	-1,066	-1,162		
Kurtosis	0,666	1,360		
Toplam Açıklanan Varyans: 53,027				
KMO Değeri: 0,898				

Demokratik yönetim (katılmalı) anlayışı ölçeğinde toplamda 27 maddelik soru olmasına rağmen, ilgili geçerlilik ve güvenilirlik analizleri sonrasında geriye 17 maddelik soru kalmıştır. Araştırmada analiz dışı bırakılan soru maddeleri ilk olarak faktör analizi bulgularına dayanarak belirlenmiştir. Faktör yükü 0,50'nin altında kalan maddelerin ölçekten çıkarılmasının daha doğru olduğu öngörülmüştür. Bu kavramla ilgili olarak; Hair ve diğerleri (1998) 0,50 faktör yükünü faktörlerin ayrıştırılması bakımından en doğru değer olarak belirlemişlerdir.¹⁹² Ayrıca faktör analizi sonrasında geriye kalan maddeler üzerinde güvenilirliği olumsuz yönde etkileyen

¹⁹² Hair vd. *Multivariate Data Analysis*, 5.Ed., Prentice Hall PTR, 1998, s.385.

maddeler SPSS 22 paket programındaki “Scale if item deleted” seçeneği kullanılarak çıkarılmıştır. Bu belirlemeler kapsamında Demokratik Yönetim Anlayışı maddelerinden 10 soru ayrıştırma kapsamı dışında bırakılmıştır. Yapılan faktör analizi sonucunda Kaiser-Meyer-Okin (KMO) değeri 0,898 gibi oldukça yüksek kabul edilebilecek bir oran olarak saptanmıştır. Bulunan KMO sonucu Kalaycı (2005)'ya göre bu değer faktör analizi için yeterli bir oran olarak görülmektedir. Elde edilen analiz değerleri, veri setinin faktör analizi için uygun olduğunu göstermektedir.¹⁹³

Tablo-9'daki faktör analizi bulgularına göre iki faktör için açıklanan toplam varyans oranı %53,027'dir. Aynı zamanda faktörlerin öz değerleri de gerekli olan 1 değerinden önemli derecede yüksek görülmektedir. Bunların yanında verilerin faktör bazında normal dağılıma uyup uymadığı da çarpıklık ve basıklık değerlerine bakılarak ifade edilebilir durumdadır. Bu değerlere bakıldığında her iki faktör için çarpıklık ve basıklık değerinin +-3 aralığında olduğu görülmektedir. Bu değerler Kalaycı (2005)'ya göre arasındaki veri setinin normal dağıtıma uygun olduğu varsayılmalıdır.¹⁹⁴ Bu yüzden ortalama değerler üzerinden de yorumlama yapılabilir. Araştırmadaki örneklem sayısı da bu dağılıma uygunluk açısından yeterli düzeydedir. İşin yönetiminde demokratik (katımlı) yönetim anlayışı faktörüne katılımcıların verdikleri ortalama değer 4,4468, kurumsal yönetimde demokratik (katımlı) yönetim anlayışı faktörüne verdikleri ortalama değer ise 4,3891'dir.

Demokratik yönetim anlayışının faktör analizinde son olarak ölçeğin güvenilirliği açısından faktörler düzeyinde Cronbach Alpha değerleri incelenmiştir. Tablo-9'da da görüldüğü üzere işin yönetiminde demokratik yönetim faktörünün güvenilirlik katsayısı 0,883, kurumsal yönetimde demokratik yönetim faktörünün güvenilirlik katsayısı 0,869 düzeyinde olduğu görülmüştür. Bu değerler Kalaycı (2005)'ya göre oldukça yüksek güvenilir düzeylerdir. Böylece demokratik yönetimle ilgili maddelerin ilgili faktörlere doğru bir şekilde dağıldığı ve ölçeğin yapısal geçerliliği varsayımının doğrulandığı yorumu yapılabilir. Bu ölçeğin madde ve örneklem bağlamında geçerliliği ve güvenilirliği yeterli düzeyde ve parametrik testlere uygun halde olduğu belirlenmiştir.

4.9.4. İnovasyon Performansı Ölçek Bulguları

¹⁹³ Şeref Kalaycı, *Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*, Asil Yayın Dağıtım, Ankara, 2005, s.322

¹⁹⁴ Şeref Kalaycı, *a.g.e.*, 2005, s.322

Tablo-10 İnovasyon Performansı Ölçeği Ortalama Puanları

Madde No	İnovasyon Performansı Ölçek Maddeleri	Madde Ortalaması	Standart Sapma
İNV_PR1	Firmamız genellikle, yeni bir ürün ya da hizmeti piyasaya ilk sürendir.	4,3380	0,66190
İNV_PR2	Yeni ürün ve hizmetlerimiz müşteriler tarafından genellikle oldukça özgün olarak algılanır.	4,3380	0,61756
İNV_PR3	Firmamızın yeni ürün ve hizmetleri genellikle bizi rakiplerimizin önüne geçirir.	4,5000	0,63859
İNV_PR4	Firmamız son 5 yıl içinde rakiplerine oranla daha yenilikçi ürün ve hizmetler sunmuştur.	4,4648	0,72113
İNV_PR5	Firmamız sürekli olarak, özellikli ve patentli ürünlerin geliştirilmesine ağırlık verir.	4,3521	0,72637
İNV_PR6	Firmamız pazar taleplerini karşılamada ve yeni ürünleri hızla geliştirmede başarılıdır.	4,4085	0,62063
İNV_PR7	Firmamız ürünlerinin tasarımını devamlı değiştirir ve yeni pazarlara hızlı bir şekilde girer.	4,4014	0,64203
İNV_PR8	Firmamız özel ürünlerini, müşteri taleplerine uygun bir şekilde, esnek olarak sunmayı başarır.	4,4085	0,63195
İNV_PR9	Firmamız devamlı eski ürünlerini geliştirir ve yeni ürünlerin kalitesini artırır.	4,5352	0,61497
İNV_PR10	Firmamızda, yeni ürün ve hizmetler için yeni kanallar oluşturulması sürekli devam eden bir süreçtir.	4,4648	0,61497
İNV_PR11	Firmamız, müşterilerinin istek ve şikayetleriyle anında ve itina ile ilgilenir.	4,4718	0,60370
İNV_PR12	Firmamız pazarlama yeniliklerinde (yeni pazarlara giriş, yeni fiyatlandırma ve yeni dağıtım yöntemleri vb.) rakiplerinden daha başarılıdır.	4,3592	0,66675
İNV_PR13	Firmamız sürekli olarak yönetsel yenilikler (bilgisayar tabanlı yönetim, çalışan eğitim/ödüllendirme sistemleri, yeni departman ya da proje takımları vb.) sunar ve destekler.	4,4085	0,63195
İNV_PR14	Firmamız yenilik önerilerini destekler.	4,3944	0,62973
İNV_PR15	Firma yönetimi sürekli olarak yenilikçi fikirleri araştırır.	4,2746	0,66465

İNV_PR16	Firmamız yeniliği çok riskli olarak algılar ve direnç gösterir.	3,9437	1,12845
İNV_PR17	Firmamızda çalışanlar başarılı olmayan yeni fikirler için cezalandırılmazlar.	4,3592	0,55020
İNV_PR18	Program/proje yöneticileri yenilikçi fikir, deney ve yaratıcı süreçleri teşvik eder ve desteklerler.	4,5423	0,66974

Tablo-10’da, İnovasyon performansı ölçeğinin madde ortalama puanları ve her bir maddenin standart sapması, bulguları ile ilgili çıkarımları sunulmuştur. Daha sonrasında ölçeğin yapı geçerliliğini göstermek amacıyla faktör analizi bulguları (faktör yükleri, açıklanan varyanslar, öz değerler, KMO değerleri), güvenilirlik katsayıları (Cronbach Alpha) ve normal dağılıma uygunluğu gösteren çarpıklık (Skewness) ve basıklık (Kurtosis) değerleri verilmiştir.

Katılımcıların inovasyon performansı ölçeği maddelerindeki sorulara vermiş olduğu yanıtlara bakıldığında “Program/proje yöneticileri yenilikçi fikir, deney ve yaratıcı süreçleri teşvik eder ve desteklerler” sorusuna 4,5423 ortalama ile en yüksek düzeyde katılımda buldukları görülmektedir. Katılımcıların ikinci yüksek ortalama ile katıldıkları soru ise 4,5352 ortalama ile “Firmamız devamlı eski ürünlerini geliştirir ve yeni ürünlerin kalitesini artırır” sorusu olduğu Tablo-10’na bakıldığında görülmektedir. Katılımcıların inovasyon performansı ölçeği maddelerindeki sorulara en düşük ortalama ile katıldıkları 4,2746 ortalama ile “Firma yönetimi sürekli olarak yenilikçi fikirleri araştırır” sorusunun olduğu görülmektedir. Katılımcıların ikinci en düşük ortalama ile katıldıkları madde sorusu ise 4,3380 ortalama ile “Yeni ürün ve hizmetlerimiz müşteriler tarafından genellikle oldukça özgün olarak algılanır” ve “Firmamız genellikle, yeni bir ürün ya da hizmeti piyasaya ilk sürendir” sorularının olduğu görülmektedir.

4.9.5.İnovasyon Performansı Ölçeği Faktör Analizi Bulguları

Tablo-11 İnovasyon Performansına İlişkin Faktör Analizi Tablosu

İnovasyon Performansı Maddeleri	Faktör Ortalaması	Faktör Yükleri	Cronbach Alpha
Firmamız sürekli olarak, özellikli ve patentli ürünlerin geliştirilmesine ağırlık verir.	4,4175	0,752	0,894

Firma yönetimi sürekli olarak yenilikçi fikirleri araştırır.	0,728
Firmamız pazar taleplerini karşılamada ve yeni ürünleri hızla geliştirmede başarılıdır.	0,698
Firmamızda, yeni ürün ve hizmetler için yeni kanallar oluşturulması sürekli devam eden bir süreçtir.	0,693
Firmamız devamlı eski ürünlerini geliştirir ve yeni ürünlerin kalitesini artırır.	0,682
Firmamız sürekli olarak yönetsel yenilikler (bilgisayar tabanlı yönetim, çalışan eğitim/ödüllendirme sistemleri, yeni departman ya da proje takımları vb.) sunar ve destekler.	0,677
Firmamız yenilik önerilerini destekler.	0,674
Program/proje yöneticileri yenilikçi fikir, deney ve yaratıcı süreçleri teşvik eder ve desteklerler.	0,644
Firmamızda çalışanlar başarılı olmayan yeni fikirler için cezalandırılmazlar.	0,619
Firmamız özel ürünlerini, müşteri taleplerine uygun bir şekilde, esnek olarak sunmayı başarır.	0,607
Firmamız ürünlerinin tasarımını devamlı değiştirir ve yeni pazarlara hızlı bir şekilde girer.	0,599
Firmamız, müşterilerinin istek ve şikayetleriyle anında ve itina ile ilgilenir.	0,577
Firmamız pazarlama yeniliklerinde (yeni pazarlara giriş, yeni fiyatlandırma ve yeni dağıtım yöntemleri vb.) rakiplerinden daha başarılıdır.	0,572
Firmamız son 5 yıl içinde rakiplerine oranla daha yenilikçi ürün ve hizmetler sunmuştur.	0,570
Eigen Value (özdeğer)	5,952
Açıklanan Varyans	42,515
Skewness	-0,801
Kurtosis	0,703
Toplam Açıklanan Varyans: 42,515	
KMO Değeri: 0,876	

Demokratik yönetim ölçeğinde olduğu gibi bu ölçekte de ilgili geçerlilik ve güvenilirlik analizleri sonrasında 18 sorudan geriye 14 soru kalmıştır. Araştırmada analiz dışı bırakılan soru maddeleri ilk olarak faktör analizi bulgularına dayanarak belirlenmiştir. Faktör yükü 0,50'nin altında kalan maddelerin ölçekten çıkarılmasının daha doğru olduğu öngörülmüştür. Tablo-11'deki inovasyon performansı ölçeği faktör analizi bulgularına göre faktör için açıklanan toplam varyans oranı tek boyut inceleme olması sebebiyle %42,515 olduğu görülmektedir. Ayrıca faktörlerin öz (Eigen Value) değerleri de 1 değerinden önemli derecede yüksek olduğu izlenmektedir. Bunların yanında verilerin faktörler bazında normal dağılıma uyup uymadığı da çarpıklık ve basıklık değerlerine bakılarak ifade edilebilir. Bu değerlere bakıldığında faktör için çarpıklık ve basıklık değerlerinin +-3 aralığında olduğu izlenmektedir. Bu değerler Kalaycı (2005)'ya göre arasındaki veri setinin normal dağılıma uygun olduğu varsayılmalıdır.¹⁹⁵ Bu yüzden ortalama değerler üzerinden de yorumlama yapılabilir. Araştırmadaki örneklem sayısı da bu dağılıma uygunluk açısından yeterli düzeydedir. İnovasyon performansı faktörüne katılımcıların verdiği yanıtların ortalama değeri 5,952 olduğu izlenmektedir.

İnovasyon performansı ölçeğinin güvenilirliği açısından faktörler düzeyinde Cronbach Alpha değerleri de incelenmiştir. Tablo-11'de de görüldüğü gibi inovasyon performansı faktörünün katsayısının 0,894 düzeyinde olduğu görülmektedir. Bu değerler Kalaycı (2005)'in belirttiğine göre oldukça güvenilir düzeydedir.¹⁹⁶ Böylece inovasyon performansı ile ilgili maddelerin ilgili faktörlere doğru bir şekilde dağıldığı ve ölçeğin yapısal geçerliliği varsayımının doğrulandığı yorumu yapılabilir. Bu ölçeğin madde ve örneklem bağlamında geçerliliği ve güvenilirliği yeterli düzeyde ve parametrik testlere uygun halde olduğu belirlenmiştir.

4.9.6. Firma Performansı Ölçek Bulguları

Tablo-12 Firma Performansı Ölçeği Ortalama Puanları

Madde No	Firma Performansı Ölçek Maddeleri	Madde Ortalaması	Standart Sapma
FRM_PERF1	Yatırımlarımızın getirisi rakiplerimizden yüksektir.	4,3662	0,68911

¹⁹⁵ Şeref Kalaycı, **a.g.e.**, 2005, s.322

¹⁹⁶ Şeref Kalaycı, **a.g.e.**, 2005, s.322

FRM_PERF2	Çalışan başına ortalama üretkenliğimiz rakiplerimizden yüksektir.	4,2887	0,64776
FRM_PERF3	Ürünü/hizmeti üretip piyasaya verme süremiz rakiplerimizden yüksektir.	4,3099	0,62095
FRM_PERF4	Piyasa payımız rakiplerimizden yüksektir.	4,3803	0,69172
FRM_PERF5	Satışlarımız rakiplerimizden yüksektir.	4,4014	0,74434
FRM_PERF6	Karlılığımız (yüzde olarak) rakiplerimizden yüksektir.	4,2817	0,73770
FRM_PERF7	Satılan malın maliyeti rakiplerimizden düşüktür.	3,7535	1,18013
FRM_PERF8	Çalışanlarımızın yeni beceri öğrenme sayısı rakiplerimizden yüksektir.	4,2746	0,78229
FRM_PERF9	Öz sermaye getirisi (Vergi Sonrası Kar/Ortalama Öz Sermaye) rakiplerimizden yüksektir.	4,3169	0,64544
FRM_PERF10	Büyüme oranımız rakiplerimizden yüksektir.	4,3732	0,64806
FRM_PERF11	Faaliyet gelirlerimiz rakiplerimizden yüksektir.	4,3732	0,59082
FRM_PERF12	Ciro Karlılığı (Kar/Toplam Satışlar) rakiplerimizden yüksektir.	4,3944	0,62973
FRM_PERF13	Şirketimizin piyasa değeri rakiplerimizin piyasa değerinden yüksektir.	4,4930	0,66039

Tablo-10'da, Firma performansı ölçeğinin madde ortalama puanları ve her bir maddenin standart sapması, bulguları ile ilgili çıkarımları sunulmuştur. Daha sonrasında ölçeğin yapı geçerliliğini göstermek amacıyla faktör analizi bulguları (faktör yükleri, açıklanan varyanslar, öz değerler, KMO değerleri), güvenilirlik katsayıları (Cronbach Alpha) ve normal dağılıma uygunluğu gösteren çarpıklık (Skewness) ve basıklık (Kurtosis) değerleri verilmiştir. Araştırmanın anketine katılan çalışanların Firma Performansı ölçeğindeki sorulara verdiği yanıtlara bakıldığında "Şirketimizin piyasa değeri rakiplerimizin piyasa değerinden yüksektir" sorusuna 4,4930 ortalamayla en yüksek düzeyde katılımı buldukları, "Satışlarımız rakiplerimizden yüksektir" sorusuna katılımcılar 4,4014 ortalama değeriyle ikinci en yüksek katılımı buldukları izlenmiştir. Aynı zamanda katılımcıların firma performansı ölçeğindeki "Satılan malın maliyeti rakiplerimizden düşüktür" sorusuna 3,7535 ortalamayla en düşük düzeyde katılımı buldukları görülmektedir. Yine

ikinci en düşük düzeyde katılım sağladıkları soru 4,2746 ortalamayla “Çalışanlarımızın yeni beceri öğrenme sayısı rakiplerimizden yüksektir” sorusu olduğu görülmektedir.

4.9.7. Firma Performansı Ölçeği Faktör Analizi Bulguları

Tablo-13 Firma Performansına İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi Tablosu

Firma Performansı Maddeleri	Faktör Ortalaması	Faktör Yükleri	Cronbach Alpha
Şirketimizin piyasa değeri rakiplerimizin piyasa değerinden yüksektir.	4,3617	0,777	0,889
Faaliyet gelirlerimiz rakiplerimizden yüksektir.		0,741	
Ürünü/hizmeti üretip piyasaya verme süremiz rakiplerimizden yüksektir.		0,735	
Şirketimizin piyasa değeri rakiplerimizin piyasa değerinden yüksektir.		0,734	
Yatırımlarımızın getirisi rakiplerimizden yüksektir.		0,725	
Satışlarımız rakiplerimizden yüksektir.		0,688	
Karlılığımız (yüzde olarak) rakiplerimizden yüksektir.		0,671	
Büyüme oranımız rakiplerimizden yüksektir.		0,658	
Piyasa payımız rakiplerimizden yüksektir.		0,656	
Çalışan başına ortalama üretkenliğimiz rakiplerimizden yüksektir.		0,612	
Öz sermaye getirisi (Vergi Sonrası Kar/Ortalama Öz Sermaye) rakiplerimizden yüksektir.		0,594	
Eigen Value (özdeğer)		5,270	
Açıklanan Varyans		47,911	
Skewness		-0,703	
Kurtosis		0,144	
Toplam Açıklanan Varyans :47,911			
KMO Değeri: 0,828			

Firma performansı ölçeğinde toplam 13 maddelik soru bulunmasına rağmen ilgili geçerlilik ve güvenilirlik analizlerinin uygulanması sonrasında geriye 11

maddelik soru kalmıştır. Araştırmada analiz dışı bırakılan soru maddeleri ilk olarak faktör analizi bulgularına dayanarak belirlenmiştir. Faktör yükü 0,50'nin altında kalan maddelerin ölçekten çıkarılmasının daha doğru olduğu öngörülmüştür. Bu kavramla ilgili olarak; Hair ve diğerleri (1998) 0,50 faktör yükünü faktörlerin ayrıştırılması bakımından en doğru değer olarak belirlemişlerdir. Ayrıca faktör analizi sonrasında geriye kalan maddeler üzerinde güvenilirliği olumsuz yönde etkileyen maddeler SPSS 22 paket programındaki "Scale if item deleted" seçeneği kullanılarak çıkarılmıştır. Bu belirlemeler kapsamında demokratik yönetim anlayışı maddelerinden 2 soru ayrıştırma kapsamı dışında bırakılmıştır. Yapılan faktör analizi sonucunda Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) değeri 0,828 gibi yüksek kabul edilebilecek bir oran bulunmuştur. Kalaycı (2005)'e göre bu değer faktör analizi için yeterli olarak görülmektedir.¹⁹⁷ Elde edilen değerler veri setinin faktör analizi için uygun olduğunu göstermektedir. Tablo-13'deki faktör analizi bulgularına göre firma performansı faktörü için toplam açıklanan varyans oranı ölçeğin tek boyut üzerinden açıklanması sebebiyle 47,911 olduğu görülmektedir. Ayrıca faktörün öz değerleri de gerekli olan 1 değerinden önemli derecede yüksek olduğu izlenmektedir. Bunların yanında verilerin faktör bazında normal dağılıma uyup uymadığı da çarpıklık ve basıklık değerlerine bakılarak ifade edilir. Bu değerlere bakıldığında faktör için çarpıklık ve basıklık değerinin +-3 aralığında olduğu görülmektedir. Bu değerler Kalaycı (2005)'e göre veri setlerinin normal dağılıma uygun olduğu varsayılmalıdır. Bu yüzden ortalama değerler üzerinden de yorum yapılabilir. Araştırmada ki örneklem sayısı da bu dağılıma uygunluk açısından yeterli düzeydedir. Firma performansı faktörüne katılımcıların verdiği ortalama değer 4,3617 olduğu izlenmektedir.

Firma performansı faktör analizi için son olarak ölçeğin güvenilirliği açısından faktörler düzeyinde Cronbach Alpha değerleri de incelenmiştir. Tablo-11'den de izlendiği üzere firma performansı güvenilirlik kat sayısı 0,889'dir. Bu değer Kalaycı (2005)'nin da belirttiğine göre oldukça yüksek bir güvenilirlik düzeyidir.¹⁹⁸ Böylece firma performansı ile ilgili maddelerin ilgili faktörlere doğru bir şekilde dağıldığı ve ölçeğin yapısal geçerliliği varsayımının doğrulandığı yorumu yapılabilir. Bu ölçeğin madde ve örneklem bağlamında geçerliliği ve güvenilirliği yeterli düzeyde ve parametrik testlere uygun halde olduğu belirlenmiştir.

¹⁹⁷ Şeref Kalaycı, **a.g.e.**, 2005, s.322

¹⁹⁸ Şeref Kalaycı, **a.g.e.**, 2005, s.322

4.9.8. Korelasyon Analizine İlişkin Bulgular

Tablo-14 Korelasyon Analizi Tablosu

		KORELASYON			
		İşin Yönetiminde Demokratik Yönetim	Kurumsal Yönetimde Demokratik Yönetim	İnovasyon Performansı	Firma Performansı
İşin Yönetiminde Demokratik Yönetim	Pearson Correlation	1	,688**	,686**	,466**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000
	N	142	142	142	142
Kurumsal Yönetimde Demokratik Yönetim	Pearson Correlation	,688**	1	,653**	,438**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000
	N	142	142	142	142
İnovasyon Performansı	Pearson Correlation	,686**	,653**	1	,620**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000
	N	142	142	142	142
Firma Performansı	Pearson Correlation	,466**	,438**	,620**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	
	N	142	142	142	142

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Korelasyon analizine ait bulgular Tablo-14'de verilmiştir. Tablo'da iş ve kurumsal yönetimde demokratik yönetimin inovasyon performansı ve firma performansı ile olan ilişkisi ile inovasyon performansı ve firma performansının iş ve kurumsal yönetimde demokratik yönetimle olan ilişkisi incelenmiştir.

İşin yönetimde demokratik yönetim ile İnovasyon performansı arasında anlamlı bir ilişki bulunduğu ($p < 0,001$) ve bu ilişkinin (0,686) düzeyinde olduğu görülmektedir. İşin yönetimde demokratik yönetim ile firma performansı arasında da anlamlı bir ilişkinin bulunduğu görülmekte ($p < 0,001$) ve bu ilişkinin (0,466) düzeyinde olduğu izlenmektedir.

Kurumsal yönetimde demokratik yönetim ile İnovasyon performansı arasında anlamlı bir ilişki bulunduğu ($p < 0,001$) ve bu ilişkinin (0,653) düzeyinde olduğu görülmektedir. Kurumsal yönetimde demokratik yönetim ile firma performansı arasında da anlamlı bir ilişkinin bulunduğu görülmekte ($p < 0,001$) ve bu ilişkinin (0,438) düzeyinde olduğu izlenmektedir.

İnovasyon performansı ile firma performansı arasında anlamlı ilişki bulunduğu ($p < 0,001$) ve bu ilişkinin (0,620) oranında yüksek bir düzeyde olduğu görülmektedir. Korelasyon analizine göre oluşturulan Model 1'e göre, demokratik yönetimin (işin yönetiminde demokratik yönetim ve kurumsal yönetimde demokratik yönetim) lojistik işletmelerde inovasyon performansı arasında işin yönetiminde (0,686), kurumsal yönetimde (0,653) düzeyinde yüksek ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Böylece hipotezlerden; H2, H3 hipotezinin kabul edildiği görülmektedir. Burada çağdaş yönetim biçimlerinden demokratik yönetim biçimini benimsemiş lojistik işletmelerde işin yönetiminin çalışanlarla birlikte yürütülmesinin işletmenin inovasyon performansını (yenilik, buluş, değişim, yaratıcılık) arttıracak önemini göstermektedir. Yine aynı şekilde regresyon analizine göre demokratik yönetimin (işin yönetiminde demokratik yönetim ve kurumsal yönetimde demokratik yönetim) inovasyon performansına etki düzeyinin işin yönetiminde (0,423), kurumsal yönetimde ise (0,383) oranında anlamlı etkisinin olduğu görülmektedir. Böylece hipotezlerden H6 ve H7 hipotezlerinin kabul edildiği görülmektedir.

4.9.9. Hipotez Testlerine Yönelik Hiyerarşik Regresyon Analizi

Tablo-15 Hiyerarşik Regresyon Analizi Tablosu

Faktörler	Model 1	Model 2	Model3
HAMYAS	-0,213	-0,188	-0,133
CİNSİYETİNİZ	0,036	0,045	0,022
EĞİTİM DURUMUNUZ	0,057	-0,003	-0,032
ÇALIŞMA HAYATINIZ	0,140	0,070	0,056
İŞİN_YONETİMİ	0,423**	0,302*	0,072
KURUMSAL_YONETİM	0,383**	0,251*	0,048
İNOVASYON PERFORMANSI			0,540**
F	27,060	8,095	12,635
R ²	0,546	0,265	0,398
Düzeltilmiş R ²	0,526	0,232	0,366
R ² Değişimi		0,265	0,133

Model 1: İnovasyon Performansı

Model 2-3: Firma Performansı

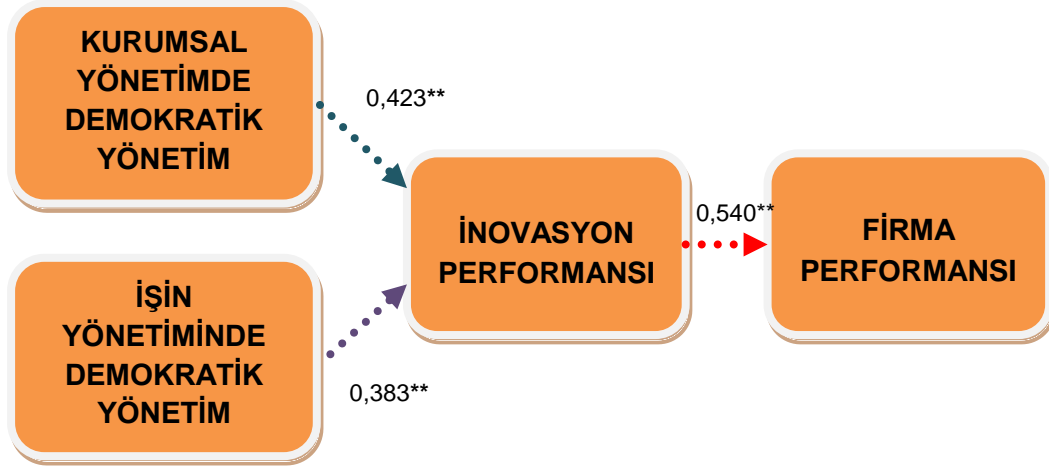
**0.001 (%99 güvenilirlik) seviyesinde anlamlılığı ifade eder.

*0.05 (%95 güvenilirlik) seviyesinde anlamlılığı ifade eder.

İnovasyon performansı etkileşiminin, işin yönetimindeki demokratik yönetim, kurumsal yönetimde demokratik yönetim ile firma performansı arasındaki ilişki üzerindeki aracılık etkisini belirleyebilmek için Baron ve Kenny (1986:1177) tarafından önerilen üç aşamalı regresyon analizi yapılmıştır.¹⁹⁹ Bu kapsamda, öncelikle bağımsız değişken işin yönetiminde demokratik yönetim ve kurumsal yönetimde demokratik yönetim ile aracılık etkisine sahip olduğu düşünülen değişken (inovasyon performansı) arasında bir regresyon analizinin yapılması ve anlamlı bir ilişkinin olup olmadığının belirlenmesi gerekmektedir. İkinci olarak yine bağımsız değişken (işin yönetiminde demokratik yönetim ve kurumsal yönetimde demokratik yönetim) ile bağımlı değişken (firma performansı) arasındaki sebep sonuç ilişkisi araştırılmalıdır. Son olarak, aracı değişken (inovasyon performansı) ile bağımlı değişken (firma performansı) arasında bağımsız değişkenin (işin yönetiminde demokratik yönetim ve kurumsal yönetimde demokratik yönetim) kontrol edildiği bir regresyon analizi yapılmalıdır. Bu analizler sonucunda, bir aracılık etkisinin olup olmadığını ortaya koyabilmek için ikinci aşamada bağımsız değişkenin (işin yönetiminde demokratik yönetim ve kurumsal yönetimde demokratik yönetim) bağımlı değişken (firma performansı) üzerindeki etkisinin tamamen ortadan kalkıp kalkmadığına bakılmalıdır. Bu noktada, etkide bir düşme görülüyor ve ilişki anlamlılığını sürdürüyorsa, mediating değişkenin “kısmi aracılık etkisinden; etki tamamen ortadan kalkıyorsa “tam aracılık etkisi”nden söz edilebilir. Öte yandan bu aşamada aracı değişken ile bağımlı değişken arasındaki ilişkinin anlamlılık düzeyini koruması da gerekmektedir (Baron ve Kenny 1986:1177). Bu açıklamalardan hareketle, Tablo 15’den de görüldüğü gibi, öncelikle işin yönetiminde demokratik yönetim ve kurumsal yönetimde demokratik yönetim ile kontrol değişkenlerinin bağımsız değişken olduğu, inovasyon performansının bağımlı değişken olduğu bir regresyon analizi yapılmıştır (Model 1). Oluşturulan modelde, işin yönetiminde demokratik yönetim ve kurumsal yönetimde demokratik yönetim değişkeni, aracı değişken olarak ele alınan inovasyon performansı değişkenindeki değişikliğin işin yönetiminde 0,423’ini, kurumsal yönetimde 0,383 oranı (p <0,001) açıklamaktadır. Oluşturulan ikinci modelde, işin yönetiminde demokratik yönetim ve kurumsal yönetimde demokratik yönetim ile kontrol değişkenlerinin bağımsız değişken olduğu ve firma performansının bağımlı değişken olduğu bir regresyon analizi yapılmıştır (Model 2). Oluşturulan modelde, demokratik yönetim değişkeni, firma Performansı değişkenindeki değişikliğin işin yönetiminde 0,302’sini, kurumsal yönetimde 0,251

¹⁹⁹ Baron ve Kenny, “*The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations*” *Journal of Personality and Social Psychology*, 1986, 51(6): 1173-1182.

oranı ($p < ,05$) açıklamaktadır. Oluşturulan üçüncü modelde ise, işin yönetiminde demokratik yönetim ve kurumsal yönetimde demokratik yönetim, inovasyon performansı ve kontrol değişkenlerinin bağımsız değişken olduğu, firma performansının bağımlı değişken olduğu bir regresyon analizi yapılmıştır. (Model 3). Bu modelde, inovasyon performansı firma performansının 0,540'ını ($p < 0,05$) açıkladığı belirlenmiştir. Bu aşamada, demokratik yönetimin (işin yönetiminde demokratik yönetim ve Kurumsal yönetimde demokratik yönetim) firma performansı üzerindeki etkisinin ortadan kalktığı ve anlamlı bir sebep sonuç ilişkisinin kurulmadığı görülmektedir. Bu yüzden inovasyon performansının demokratik yönetim anlayışı ile firma performansı arasındaki nedensellik ilişkisinde tam aracılık rolü üstlendiği tespit edilmiştir. Bu bulgular doğrultusunda araştırma modeli aşağıdaki şekilde sunulmuştur.



**0.001 (%99 güvenilirlik) seviyesinde anlamlılığı ifade eder.

Şekil-4 Bulgular Sonrası Araştırma Modeli

Yukarıdaki çıkan sonuçlara göre, inovasyon performansı etkileşiminin demokratik yönetim (işin yönetiminde demokratik yönetim ve kurumsal yönetimde demokratik yönetim) ile firma performansı arasındaki ilişkiye *tam (mediating)* olarak aracılık ettiği belirlenmiştir. Bu çerçevede hipotez 6, 7, 8, 9, 10, 11 ve 12 kabul edilmiştir.

4.9.10. Hipotez Testlerine İlişkin Sonuçlar

Tablo-16 Hipotez Testlerine Yönelik Analiz Sonuçlarının Tablo Olarak Gösterilmesi

HİPOTEZ NU.	HİPOTEZ	KABUL/RED
H1	Lojistik İşletmelerde İnovasyon Performansı İle Firma Performansı arasında ilişki vardır.	KABUL
H2	Lojistik İşletmelerde Kurumsal Yönetimde Demokratik Yönetim İle İnovasyon Performansı arasında ilişki vardır.	KABUL
H3	Lojistik İşletmelerde İşin Yönetiminde Demokratik Yönetim İle İnovasyon Performansı arasında ilişki vardır.	KABUL
H4	: Lojistik İşletmelerde İşin Yönetiminde Demokratik Yönetim İle Firma Performansı arasında ilişki vardır.	KABUL
H5	Lojistik İşletmelerde Kurumsal Yönetiminde Demokratik Yönetim İle Firma Performansı arasında ilişki vardır.	KABUL
H6	İşin Yönetiminde Demokratik Yönetimin Lojistik İşletmelerinin İnovasyon Performansı üzerinde etkisi vardır.	KABUL
H7	Kurumsal Yönetimde Demokratik Yönetimin Lojistik İşletmelerinin İnovasyon Performansı üzerinde etkisi vardır.	KABUL
H8	Lojistik İşletmelerinde İnovasyon Performansının Firma Performansı üzerinde etkisi vardır.	KABUL
H9	Lojistik İşletmelerinde Kurumsal Yönetimde Demokratik Yönetimin Firma Performansı üzerinde etkisi vardır.	KABUL
H10	Lojistik işletmelerinde İşin Yönetiminde Demokratik Yönetimin Firma Performansı üzerinde etkisi vardır.	KABUL
H11	İşin Yönetiminde Demokratik Yönetimin firma performansına olan etkisinde inovasyon performansının aracılık etkisi vardır.	KABUL
H12	Kurumsal Yönetimde Demokratik Yönetimin firma performansına olan etkisinde inovasyon performansının aracılık etkisi vardır.	KABUL

Model 2'de ise demokratik (işin yönetiminde demokratik yönetim ve kurumsal yönetimde demokratik yönetim) yönetimin firma performansı ile anlamlı bir ilişkisinin bulunduğu ve bu ilişki düzeyinin, işin yönetiminde (0,466), kurumsal

yönetimde ise (0,438) olduğu görülmektedir. Böylece H4 ve H5 hipotezlerinin kabul edildiği görülmektedir. Aynı şekilde bu modelde de görülmektedir ki çağdaş yönetim biçimlerinden demokratik yönetimin uygulanmasının işletmenin firma performansını da anlamlı bir biçimde etkilediğinin önemi vurgulamaktadır. Regresyon analizine göre demokratik (işin yönetiminde demokratik yönetim ve kurumsal yönetimde demokratik yönetim) yönetimin firma performansı üzerine etkisinde, işin yönetiminde (0,302), kurumsal yönetimde ise (0,251) oranında anlamlı bir etkisinin olduğu görülmektedir. Böylece H9 ve H10 hipotezlerinin kabul edildiği görülmektedir.

Model 3'e göre ise, inovasyon performansının firma performansı ile aralarında anlamlı ve (0,540) oranında yüksek bir ilişkinin bulunduğunu göstermektedir. Bu da H1 hipotezinin doğruluğunu göstermektedir. Burada ise işletmelerin inovasyon yapmalarının firmanın performansını arttırmadaki önemi vurgulanmaktadır. Regresyon analizine göre ise, inovasyon performansının firma performansına olan etkisinde (0,540) oranında yüksek düzeyde bir etkisinin olduğu görülmektedir.

Regresyon analizine göre; demokratik (işin yönetiminde demokratik yönetim ve kurumsal yönetimde demokratik yönetim) yönetimin firma performansına etkisinde işin yönetiminde (0,302) kurumsal yönetimde ise (0,251) iken, inovasyon performansının aracı rolünü üstlenmesi ile demokratik yönetimin firma performansına olan anlamlı etkisi tamamıyla ortadan kalkmakta ve demokratik yönetimin inovasyon performansı üzerinden firma performansına etkisi (0,540) oranında önemli düzeyde *tam aracılık* etkisi yaratmakta olduğu görülmektedir. Böylece H11 ve H12 hipotezinin kabul edildiğini göstermektedir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Lojistik işletmelerin küreselleşen dünyada pazarı içerisinde yer alması ve söz sahibi olabilmesi için her zaman ürünlerini geliştirmeye, yenilemeye ve ihtiyaç sahibi kullanıcıların istek ve taleplerine cevap verebilecek konumda olmaya zorunluluğu vardır. İşletme yönetimine yeni bir bakış açısı kazandıran demokratik yönetim anlayışının, insanın sadece kendi öz değeri olan yönetime katılma yaklaşımının geleneksel yönetim yaklaşımından günümüze kadar olan örgütlerde ortaya çıkan demokratikleşme sürecinin bir sonucu olduğu belirlenmiştir.

Günümüzde tüketiciler bilgisayar teknolojisini kullanarak ihtiyaç duyduğu ürüne dünyanın neresinde olursa olsun kolay bir şekilde erişim sağlayabilmektedir. Bu da işletmelerin ürünleri ve pazarı için küresel bir rekabet söz konusu oluşturmaktadır. Yani siz istesenez de istemesenez de faaliyetinde bulunduğunuz hizmetin diğer üreticileri ile rekabet etmek zorunda kalırsınız. İşte bu yüzden ki işletmeler fark yaratacak, diğer işletmelerden kendisini ayıracak arayışlar içerisine girmişlerdir. İşletmeleri diğer işletmelerden ayıran en önemli faktörün *insan* olduğunun önemi anlaşılmış ve artık zorlayıcı, baskıcı yönetimin yerini çalışanları motive eden, yönetimde söz sahibi olmasını sağlayacak yeni yaklaşımlar denenmeye başlanmıştır.

Demokratik yönetim anlayışı işletmelerde görülen büyüme ve genişlemenin meydana getirdiği sorunlara karşı etkili bir biçimde kullanılabilecek yeni bir yönetim şeklidir. Günümüz lojistik işletmelerinde kullanılmaya başlanan yetki devri, ortaklık, kara katılma, birlikte yönetim ve öz yönetim gibi uygulamalarla çalışanların daha çok sorumluluk sahibi olması hedeflenmektedir. Geleneksel yönetim yaklaşımları ile demokratik yönetim yaklaşımının kesiştiği nokta olan verimlilik konusu yönetime katılma yaklaşımını çalışanların inovasyon performansı üzerine etkisinin ne olacağı ve buna bağlı olarak firma performansına etkilerinin araştırılması gerekliliğini önemli hale getirmektedir.

Ülkeler ulusal önceliklerine göre kendi inovasyon stratejilerini çizmek zorundadır. Bu ise pek kolay değildir. İktidar, beyin gücü, üniversite, planlama, olanaklar, sanayi, teknoloji, endüstri ve piyasa gibi tüm elemanlar inovasyonun içinde yer alan parçalardır. Neredeyse bir ülkenin bilim ve teknolojisinin mevcut tüm elemanlarını içine alması gereken inovasyon etkinliğinin yürüyebilmesi öncelikle lojistik işletmelerin her kesiminin ve özellikle yönetim erkinin olayı benimsemesi ve desteklemesi ile yürüyebiliyor.

Günümüzde firmalar, varlıklarını, yaşamlarını sürdürmek ve piyasada rekabet güçlerini artırmak için inovasyon yapmalıdır. Bu gayeyle;

- İşletme maliyetlerin yönetimi,
- İşletmenin ürün ve hizmet kalitesinin azaltılması,
- İşletmede yeni ürün ve hizmetlerin geliştirilmesi ile çeşitliliğe gidilmesi.

İşte bu ve bunun gibi zorunluluklar, inovasyon fikirlerini ortaya çıkaran unsurlar olarak karşımıza çıkmaktadır. Böylece çevrenizdeki yeni pazarlara girmek ve mevcutta var olan pazar payını daha da artırmak mümkün olabilir.

Lojistik işletmelerde İnovasyon, ekonomik büyümenin, artan istihdamın, piyasada mevcut pazar pastasından pay sahibi olmanın ve yaşam kalitesini arttırmanın anahtarıdır. Mevcut bulunan tüm sektörlerde faaliyet gösteren firmaların tüm iş alanlarında inovasyona gereksinimi vardır. İnovasyon yapmanın, inovasyon olarak adlandırılabilmesi için "firma için yeni" olması yeterlidir.

Bu nedenle araştırmada, demokratik yönetim anlayışı ile inovasyon performansı arasında anlamlı ve pozitif bir etkinin (işin yönetiminde (0,423), kurumsal yönetimde (0,383)) oranında varlığı belirlenmiştir. Bu sonuca göre demokratik yönetim anlayışı yüksek olan lojistik işletmelerin inovasyon performansı da yüksek olmaktadır. Başka bir deyişle demokratik yönetim anlayışını benimsemeyen lojistik işletmelerin inovasyon performansı da buna bağlı olarak düşük olmaktadır.

Bu araştırma kapsamında ortaya çıkan diğer bir sonuç ise, demokratik yönetim anlayışı ile firma performansı arasında da anlamlı bir (işin yönetiminde (0,302), kurumsal yönetimde (0,251)) oranında etkinin söz konusu olmasıdır. Yani demokratik yönetim anlayışı yüksek olan lojistik işletmelerin, demokratik yönetim anlayışı olmayan lojistik işletmelere göre firma performansının da yüksek olmasıdır.

Araştırmada ayrıca inovasyon performansı ile firma performansı arasında anlamlı (0,540) seviyesinde anlamlı bir etki tespit edilmiştir. Buna göre inovasyon performansı yüksek olan lojistik işletmelerin, düşük olan lojistik işletmelere nazaran firma performansı da yüksek olacağı söylenebilir.

Değişkenler arasındaki bu etkiler dışında demokratik yönetimin firma performansı üzerine olan etkisinde (işin yönetiminde (0,302), kurumsal yönetimde (0,251)), inovasyon performansının aracılığıyla da (0,540) oranında bir etkiye sahip olduğu belirlenmiştir. Bu etki nedeniyle demokratik yönetimin firma performansı üzerine olan etkisi inovasyon performansının aracılık rolü üstlenmesiyle birlikte ortadan kalkmakta iken demokratik yönetimin inovasyon performansı üzerinden firma performansına etkisi (0,540) oranında arttığı görülmektedir.

Bu sonuçlar doğrultusunda genel olarak, lojistik işletmelerin demokratik yönetim anlayışını benimsemesinin ve çalışanlarıyla olan ilişkilerini geliştirmesinin

inovasyon performansı ile firma performansını arttıracığı söylenebilir. Bu amaçla lojistik işletmelerin demokratik yönetim anlayışını benimsemeye yönelik olarak, çalışanların olumlu deneyim yaşayabilmeleri için onlara bilgi, becerilerini ve kendilerine verilen yetkilerini kullanabilecekleri olanakların sunulması, bu deneyimleme esnasında başarısızlığa yol açabilecek olası engellerin ortadan kaldırılması ve çalışanların harekete geçme konusunda cesaretlendirilmesi ile sahip oldukları bilgi, beceri, deneyim ve yetenekleri konusunda övülmeleri de yararlı olabilir.

Ayrıca demokratik yönetim anlayışını benimseyen lojistik işletmelerin, diğer lojistik işletmelere model olarak sunulması da demokratik yönetim anlayışının olumlu yönde geliştirilmesi açısından da yararlı olabilir.

Bu araştırma ile ilgili en önemli kısıt ise, mevcut verilerin İstanbul Avrupa yakası lojistik işletmelerinden tesadüfi olmayan yöntemlerle seçilerek toplanmış olması ve bu nedenle sonuçlarla ilgili olarak bir genelleme yapılmasının söz konusu olmayacağıdır.

KAYNAKÇA

KİTAPLAR

- ADALI Sacid, *Daha İyi Hizmet Görme Açısından Katılamlı Yönetim*. İstanbul: Kutay Yayınlar. 1986.
- AKÇAYLI Nurhan, *Yönetime Katılma ve Özyönetim*, Ezgi Yayınları. Bursa, 1995.
- ATEŞ, M. Rauf, *İnovasyon Hayat Kurtarır*. İstanbul, Doğan Kitap. 2007.
- BARUTÇUGİL İsmet, *Yöneticinin Yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayıncılık.2006.
- ÇELİK Adnan ve ŞİMŞEK Mehmet Şerif, *Yönetim ve Organizasyon*. Konya, Eğitim Kitabevi.2012.
- DEMİRKANT Mahmut, *Toplam Kalite Yönetimi ve Türk İlişkileri Sistemine Etkileri*. Sakarya, Değişim Yayınları.1997.
- DİCLE, İ. Atilla, *Endüstriyel Demokrasi ve Yönetime Katılma*, Ankara, 1980.
- DİCLELİ Ülkü, *Bir Yönetim Aracı Olarak Örgütsel Haberleşme*, Milli Prodüktivite Mekezi Yayını. Ankara, 1975.
- DİNÇER Ömer. (1994). *Örgüt Geliştirme Teori Uygulamalar ve Teknikler*. İz Yayıncılık.İstanbul, 1994.
- DURNA Ufuk, *Yenilik Yönetimi*, Nobel Yayıncılık, Ankara, 2002
- EREN Erol, *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. Beta Yayınları. İstanbul, 2012.
- EREN Erol, *Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Beta Yayınları. İstanbul, 1993.
- EREN Erol, *Yönetim Ve Organizasyon (Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar)*. istanbul. 2003.
- ERTÜRK Muzaffer, *Dünyada ve Türkiye'de Doğal Gaz Sektörü ve İnovasyon Etkileri*, İstanbul Ticaret Odası, İstanbul, 2011, (Yayın No:2010-77).
- GÜLEŞ Hasan K., H. B.,*Yenilikçilik:İşletmeler İçin Stratejik Rekabet Aracı*, Nobel Yayınları, Ankara, 2004.
- İRİZ Rifat, *Yaratıcılık ve Yenilik Bağlamında Girişimcilik ve Kobiler*, Çizgi Kitapevi. Konya, 2010.
- JOSEPH F. HAİR, B. W. *Multivariate Data Analysis, 5 Ed.* Prentice Hall PTR.1998.
- KALAYCI Şeref, *Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*, Asil Yayın Dağıtım, Ankara, 2005.
- KAVRAKOĞLU İbrahim, *Yönetimde Devrimin Rehberi İnovasyon*, Alteo Yayıncılık. İstanbul, 2006.
- KIRIM Arman, *Kârlı Büyümenin Reçetesi İnovasyon*, İstanbul, (1.Basım). 2005.

KORAY Meryem, *Endüstri İlişkileri*, İzmir, 1996.

KORKMAZ Nuray, *Sorularla Yenilikçilik (İnovasyon)*, İstanbul, İto Yayınları, 2004.

KELLEY Tom ve LITTMAN Jonathan, *10 İnovasyon Emri*, Kapital Medya, İstanbul, 2005.

ÖMER Dinçer ve FİDAN Yahya, *İşletme Yönetimine Giriş*, Beta Yayını, İstanbul, 1996

KESKİN Salih, *İnovasyon Nasıl Yapılır?*, (1.Baskı), İstanbul, 2012.

SEYMEN Oya Aytemiz, *İşletmelerde Yeniden Yapılanma; Süreç-Odaklı Organizasyonlar ve Otel İşletmelerinde Uygulaması*. Beta Yayınları, 2000.

TALAS Cahit, *Ekonomik Sistemler*, Sevinç Matbaası. Ankara, 1980.

TASKIN Harun ve ADALI Mehmet Rıza, *Teknolojik Zeka ve Rekabet Stratejileri*, Değişim Yayınları, İstanbul, 2003.

TÜRKDOĞAN Orhan, *Türkiye Açısından Özyönetim*, Türk Kültürü Yayınları, İstanbul 1977.

TÜSİAD, *Ulusal İnovasyon Sistemi*, Lebib Yalkın Yayınları ve Basım İşleri A.Ş. İstanbul, 2003.

MAKALE

ACAR Mustafa, *Tarımsal İşletmelerde Finansal Performans Analizi*, Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Kayseri, 2003, 20, 21-37.

AKGÜN Abuzer, KESKİN H., BYRNE J. (2009) Outsourcing: Organizational Emotional Capability, Product And Process Innovation, And Firm Performance: An Empirical Analysis. *Journal of Engineering and Technology Management*, Vol. 26, pp. 103–130.

AKMAN Gülşen, ÖZKAN Coşkun ve ERİŞ Hatice, *Strateji Odaklılık ve Firma Stratejilerinin Firma Performansına Etkisinin Analizi*, İstanbul: İstanbul Üniversitesi Fen Bilimleri Dergisi, 2008, Sayı:13 Bahar 2008/1 s.93-115

BARON ve KENNY, "The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations" *Journal of Personality and Social Psychology*, 1986, 51(6): 1173-1182.

BARUTÇUGİL İsmet, *Teknolojik Yenilik ve Araştırma*, Bursa Üniversitesi Basımevi, Bursa, 1981.

BOLAT Oya İnci, *Öz Yeterlilik ve Tükenmişlik İlişkisi:Lider-Üye Etkileşiminin Aracılık Etkisi*, Ege Akademik Bakış, 2011, c.11., s.2, s.262.

FİŞEK Kurthan, *Yönetime Katılma (Dünyada ve Türkiye'de)*, Ankara, Todaye, 1975.

EREL Gökhan, İşçinin Yönetime Katılması, *Türk-İş Dergisi*, Sayı: 56, 1967.

HELVACI Mehmet Akif, *Performans Yönetimi Sürecinde Performans Değerlendirmenin Önemi*. Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi. 2002, cilt 35, sayı 1-2.

HİCK Herbert ve C. Rey Gulluet *Organizasyonlar: Teori ve Davranış*. İstanbul: İ.İ.T.İ.A. İşletme Bilimleri Enstitüsü Yayınları. Çeviren: Besim Baykal, 1981, Yayın No.1 Genel İşletme Dizisi, No. 1.

OSLO Klavuzu, *Yenilik Verilerinin Toplanması ve Yorumlanması İçin İlkeler*, OECD ve Eurostat Ortak Yayını. 2005, s.52.

KOÇ Selma, *"Türkiye'de Yerel Yönetimlere Halkın Katılımı"*, Ankara: Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü Kamu Yönetimi Uzmanlık Programı, 1994,

MORGAN, CLARK ve GOONER, *Journal Of Business Research*. 2002, 55, 363-375.

YALOVA Sanayi ve Ticaret Odası, *İnovasyon Ödülleri Başvuru Kılavuzu*, Yalova: Ticaret ve Sanayi Odası, 2010,

OECD-EUROSTAT, *Yenilik ve Verilerin Toplanması ve Yorumlanması İçin İlkeler*, OECD ve EUROSTAT Ortak Yayını, Ankara, 2003.

TURAN Kamil, *İşçilerin Yönetime Katılması ve Türkiye Uygulaması*, Ankara, 1973.

TEZLER

ADIGÜZEL Büşra, *İnovasyon Ve İnovasyon Yönetimi: STEVE JOBS ÖRNEĞİ*, Gazi Üniversitesi, Ankara, 2012.

ARSLAN Elif Türkan, *İnovasyon İle İç Girişimcilik Etkileşimi: Bilişim 500 Şirketlerinde Bir Araştırma*, Süleyman Demirel Üniversitesi, Isparta 2012.

BARANSEL Atilla, *Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi, Klasik ve Neo-Klasik Yönetim ve Örgüt Teorileri*, İstanbul Üniversitesi, İstanbul, 1979.

BAKAN İsmail ve BÜYÜKBEŞE Tuba, *Katılımcı Karar Verme: Kararlara Katılım Konusunda Çalışanların Düşüncelerine Yönelik Bir Alan Çalışması*. Süleyman Demirel Üniversitesi , 2008.

BİÇKES Durdu Mehmet, *Örgütsel Öğrenme, İnovasyon ve Firma Performansı Arasındaki İlişkiler: İnovasyonun Aracılık Etkisine Yönelik Büyük Ölçekli İşletmelerde Bir Araştırma*, Erciyes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Üniversitesi, Kayseri, 2011.

CHASTON, *Entrepreneurial Marketing Competing By Challenging Convention*, NY Macmillian Business, 2000.

ÇEMBERCİ Murat, *Tedarik Zinciri Yönetimi Performansının Göstergeleri ve Firma Performansı Üzerine Etkileri: Kavramsal Model Önerisi*, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Gebze, 2011.

ÇÖMEZ Pınar, *Değişim Yönetiminde Dönüştürücü Liderlik Davranışlarının Firma Performansı Üzerine Bir Araştırma*, Gebze Yüksek Teknoloji Üniversitesi, Gebze, 2007.

ERBEKTAŞ Cem, *Lojistik Firmaların İnovasyon Davranışını Etkileyen Faktörlerin Analizi: Türkiye Örneği*, Kara Harp Okulu, Ankara 2012.

ERDOĞAN Cansu, *İşgören Motivasyonunun İnovasyon Performansına Etkileri*, İstanbul Üniversitesi, İstanbul, 2011.

ERSAN Arda, *İnsan Kaynaklarının İnovasyon Strtejilerinin Verimliliğindeki Rolü*, Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir, 2013.

ERSAN Gamze, *Türkiye'nin Rekabet Gücünün Ve İnovasyon Performansının OECD ve AB Ülkeleri İçerisinde İyi Örnekler Oluşturan Ülkeler İle Karşılaştırılması*, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Gebze, 2011.

ERŞUNGUR Cuma, *İşletmede Çalışanların Performanslarını Arttırma ve Performanslarını Değerlendirmede Katılımlı Yönetimin Önemi ve Niğde Sanayi İşletmelerinde Bir Uygulama*, Niğde Üniversitesi, Niğde, 2003.

HAZNEDAR Berrin, *İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Firma Performansına Etkileri*, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Gebze, 2006.

KAPLAN Hüseyin, *İşletmelerin İnovasyon Yapma Nedenleri İle Sahip Oldukları İnovasyon Çıktıları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*, İstanbul Üniversitesi, İstanbul, 2010.

KAPUCU Adem, *Örgütsel Öğrenme Kültürü, Yenilikçi Kültür ve Yenilikçiliğin Firma Performansına Etkileri*, Gebze Yüksek Teknolojileri Enstitüsü, Gebze, 2012.

KARAYAZI Ahmet, *Çalışanların Yönetime Katılması ve Öneri Sistemleri*, Sütçü İmam Üniversitesi, Kahramanmaraş, 2007.

KARKACIER Merve, *İşletmelerin Uluslararası Faaliyetlerinin Firma Performansı Üzerine Etkisi: Orta Karadeniz Bölgesi Örneği*, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2013.

KURT Tuğba, *Örgüt Kültürünün Yenilikçilik (İnovasyon) Performansı Üzerindeki Etkileri: Kayseri İmalat Sektöründe Uygulama*, Erciyes Üniversitesi, Kayseri, 2010.

KÜSBECİ Polathan, *İşletmelerde İnovasyon Yönetimi ve İstanbul İlinde Sektörler Arası Ampirik Bir Çalışma*, Beykent Üniversitesi, İstanbul, 2013.

OLSON, SLATER, ve HUNT, *The Performance Implications Of Fit Among Business Strategy, Marketing Organization Structure And Strategic Ebehavior*, Journal Of Marketing, 2005.

ÖĞRETİCİ Ramazan, *Katılımcı Liderlik Ve Katılımcı Liderlik Uygulamalarına İlişkin Bir Araştırma*, Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilimdalı, Kütahya, 2006,

ÖZARAL Serkan Cihan, *Demokratik Yönetim Anlayışının İşletmelerde Motivasyon Üzerine Etkisi*, İstanbul Beykent Üniversitesi, İstanbul, 2010.

ÖZTÜRK Ayşenil Duygu, *Girişimsel Pazarlama ve Firma Performansı, İzmir Bölgesinde Bir Uygulama*, Yaşar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir, 2012.

PRITCHART, *Organizational productivity*, In M.D. Dunnette and L.M. Hough, *Handbook of industrial and organizational psychology*. Palo Alto, 1992.

TANRIKILICI Cem, *İşletmelerde Demokratik Bir Yönetim Düzenini Sağlayabilme Açısından Katımlı Yönetim ve Şişecam Örneği*, İstanbul Üniversitesi. İstanbul, 1994.

TİMURLENK Beyza, *Kilit Çalışanların Örgütsel Yeteneklere Ve Firma Performansına Etkileri*, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü. Gebze, 2009.

TURUNÇ Ömer, *Bilgi Teknolojileri Kullanımının İşletmelerin Örgütsel Performansına Etkisi: Hizmet Sektöründe Bir Araştırma*, Süleyman Demirel Üniversitesi. Isparta, 2006.

ZORLU Kürşat, *İşletmelerin Demokratik Yönetim Sürecinde Karşılaştığı Sorunlar ve Bir Uygulama*, Kırıkkale Üniversitesi. Kırıkkale, 2009.

İNTERNET ALINTISI

FİLİZ, A. (2007, Mayıs 09). *biymed*. tarihinde www.biymed.com:
<http://www.biymed.com/makale/id45445> adresinden alındı. (05.09.2007)

SEÇER, B. (2009, Kasım). <http://www.ceis.org.tr/dergiDocs/makale240.pdf> adresinden alındı. (01.04.2014)

ANKET FORMU

Sayın Katılımcı,

Bu çalışma İstanbul Gelişim Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı'nda hazırlanmakta olan "İŞLETMELERDE DEMOKRATİK YÖNETİM ANLAYIŞININ İNOVASYON VE FİRMA PERFORMANSI ÜZERİNE ETKİSİ: İSTANBUL AVRUPA YAKASI LOJİSTİK İŞLETMELERİ ÜZERİNE BİR UYGULAMA" isimli yüksek lisans tez çalışmasında kullanılmak üzere hazırlanmıştır. Çalışmadan elde edilen bilgiler kesinlikle bilimsel amaçlar için kullanılacaktır ve üçüncü kişilere verilmeyecektir. Bu nedenle anketimize gerekli ilgiyi göstereceğinize inanıyor ve katkılarınızdan dolayı şimdiden teşekkür ediyoruz.

Yüksek Lisans Tez Danışmanı

Yrd. Doç. Dr. Erdal ŞEN

Tezi Hazırlayan

Mustafa BOLAT

Yaşınız.....

Cinsiyetiniz: Kadın ErkekMedeni Haliniz : Evli BekarEğitim Durumunuz : Lise Üniversite Master/Doktora

Çalışma Hayatınız :Yıl

Bu Kurumda Çalışma Kıdeminiz : Yıl

Soruları yanıtlarken lütfen aşağıdaki ölçeği göz önünde bulundurarak değerlendirmelerde bulununuz.

1- Kesinlikle Katılmıyorum 2- Katılmıyorum 3- Kararsızım 4- Katılıyorum 5- Kesinlikle

Katılıyorum

KATILIMCI (DEMOKRATİK) YÖNETİM ÖLÇEĞİ	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1.Kurumunuzun vizyonu belirlenirken çalışanların fikirlerine başvurulur.	1	2	3	4	5
2.Kurumunuzda sizi de kapsayan çalışma grupları, takımı vb. oluşumlar bulunur.	1	2	3	4	5
3.Çalıştığınız kurumda belli bir personel gelişim programı uygulanır.	1	2	3	4	5
4.Çalıştığınız kurumun yapısı çalışmaların en verimli olmasını sağlayacak şekildedir.	1	2	3	4	5
5. Kurumunuzda çalışanların yenilikçi çabaları teşvik edilir, ödül vs. verilir.	1	2	3	4	5
6.Çalıştığınız kurumun vizyonunun sizce anlamlı bulunması ve paylaşılması	1	2	3	4	5
7.Kurumunuzda oluşturulan çalışma gruplarının işe yaklaşımı ve entelektüel yapısı birbirinden farklı kişilerden oluşur.	1	2	3	4	5
8.Çalıştığınız kurumda kararlar tüm çalışanların katılımıyla alınır.	1	2	3	4	5
9.Kurumunuzda çalışanlara iş yapma stili konusunda özgürlük tanınır.	1	2	3	4	5

10.Kurumunuzda ilişkilerin insan önceliklidir, insana değer verilir ve yatırım yapılır.	1	2	3	4	5
11.Çalıştığınız kurumda kurallar konulurken bu kuralların neden olabileceği tepkiler düşünülerek esneklik payı bırakılır.	1	2	3	4	5
12.Kurumunuzun vizyonu hakkında tüm çalışanlar bilgilendirilir.	1	2	3	4	5
13.Çalıştığınız kurumda doğru insanlarla doğru işler bir araya getirilir.	1	2	3	4	5
14.Faaliyetlerde yapılacak değişikliklerde çalışanların görüşlerine başvurulur.	1	2	3	4	5
15.Yönetimin belirlediği hedeflere ulaşma adına çalışanlara en iyi yolu bulma özgürlüğü tanınır.	1	2	3	4	5
16.Kurumunuz, çalışanların çabalarını artırabilmek için onların beklentilerini bilir.	1	2	3	4	5
17.Çalışanlara mevcut durum hakkında değerlendirmelerde bulunularak, süreçle ilgili endişelerini dile getirmek için fikirlerinin sorulur.	1	2	3	4	5
18.Kurumunuzda yatay, dikey ve çapraz iletişim ağları bulunur.	1	2	3	4	5
19.Kurumunuzda oluşturulan çalışma gruplarının fikirlerinin, önerilerinin, sorun çözümüne katkıları değer görür.	1	2	3	4	5
20.Çalıştığınız kurumda çalışanlara farklı yetenekler kazandıracak programlar uygulanır.	1	2	3	4	5
21.Çalıştığınız kurum çalışanların düşünsel yeteneklerinden yararlanır.	1	2	3	4	5
22.Kurumunuzdaki iş ortamının fiziksel ve sosyal etmenlerinin, işgörenlerin istekleri dikkate alınarak düzenlenir.	1	2	3	4	5
23.Kurumunuzda yapılacak değişimler hakkında değişimin yönü, amacı, alacağı nihai şekil, bunun nasıl yapılacağı ve kimin nelere katlanmak zorunda kalacağı konularında çalışanlara bilgi verilir.	1	2	3	4	5
24.Kurumunuzda takım halinde çalışan insanların birbirlerini tamamladıklarına ve daha başarılı olduklarına dair inanç vardır.	1	2	3	4	5
25.Çalışanlar tarafından gerçekleştirilen faaliyetler üstler tarafından desteklenir.	1	2	3	4	5
26.Kurumunuzda çalışanlarla üst yönetim arasındaki statü farklılığını ortadan kaldırmak için çabalar mevcuttur.	1	2	3	4	5
27.Kurumunuzda her zaman çalışanlarla yöneticiler arasında karşılıklı sevgi ve saygı vardır.	1	2	3	4	5
İNOVASYON PERFORMANSI					
1. Firmamız genellikle, yeni bir ürün ya da hizmeti piyasaya ilk sürendir.	1	2	3	4	5
2. Yeni ürün ve hizmetlerimiz müşteriler tarafından genellikle oldukça özgün olarak algılanır.	1	2	3	4	5
3. Firmamızın yeni ürün ve hizmetleri genellikle bizi rakiplerimizin önüne geçirir.	1	2	3	4	5
4. Firmamız son 5 yıl içinde rakiplerine oranla daha yenilikçi ürün ve hizmetler sunmuştur.	1	2	3	4	5
5. Firmamız sürekli özellikli ve patentli ürünlerin geliştirilmesine ağırlık verir.	1	2	3	4	5
6. Firmamız pazar taleplerini karşılamada ve yeni ürünleri hızla geliştirmede başarılıdır.	1	2	3	4	5
7. Firmamız ürünlerinin tasarımını devamlı değiştirir ve yeni pazarlara hızlı bir şekilde girer.	1	2	3	4	5
8. Firmamız özel ürünlerini müşteri taleplerine uygun bir şekilde esnek olarak sunmayı başarır.	1	2	3	4	5
9. Firmamız devamlı eski ürünlerini geliştirir ve yeni ürünlerin kalitesini artırır	1	2	3	4	5
10. Firmamızda, yeni ürün ve hizmetler için yeni kanallar oluşturulması sürekli devam eden bir süreçtir.	1	2	3	4	5
11. Firmamız, müşterilerinin istek ve şikayetleriyle anında ve itina ile ilgilenir.	1	2	3	4	5

12. Firmamız pazarlama yeniliklerinde (yeni pazarlara giriş, yeni fiyatlandırma ve yeni dağıtım yöntemleri vb.) rakiplerinden daha başarılıdır.	1	2	3	4	5
13. Firmamız sürekli olarak yönetsel yenilikler (bilgisayar tabanlı yönetim, çalışan eğitim/ödüllendirme sistemleri, yeni departman ya da proje takımları vb.) sunar ve destekler.	1	2	3	4	5
14. Firmamız yenilik önerilerini destekler.	1	2	3	4	5
15. Firma yönetimi sürekli olarak yenilikçi fikirleri araştırır.	1	2	3	4	5
16. Firmamız yeniliği çok riskli olarak algılar ve direnç gösterir (R).	1	2	3	4	5
17. Firmamızda çalışanlar başarılı olmayan yeni fikirler için cezalandırılmazlar.	1	2	3	4	5
18. Program/proje yöneticileri yenilikçi fikir, deney ve yaratıcı süreçleri teşvik eder ve desteklerler.	1	2	3	4	5
FİRMA PERFORMANSI					
1. Yatırımlarımızın getirisi rakiplerimizden yüksektir.	1	2	3	4	5
2. Çalışan başına ortalama üretkenliğimiz rakiplerimizden yüksektir.	1	2	3	4	5
3. Ürünü/hizmeti üretilip piyasaya verme süremiz rakiplerimizden yüksektir.	1	2	3	4	5
4. Piyasa payımız rakiplerimizden yüksektir.	1	2	3	4	5
5. Satışlarımız rakiplerimizden yüksektir.	1	2	3	4	5
6. Karlılığımız (yüzde olarak) rakiplerimizden yüksektir.	1	2	3	4	5
7. Satılan malın maliyeti rakiplerimizden düşüktür.	1	2	3	4	5
8. Çalışanlarımızın yeni beceri öğrenme sayısı rakiplerimizden yüksektir.	1	2	3	4	5
9. Öz sermaye getirisi rakiplerimizden yüksektir.	1	2	3	4	5
10. Büyüme oranımız rakiplerimizden yüksektir.	1	2	3	4	5
11. Faaliyet gelirlerimiz rakiplerimizden yüksektir.	1	2	3	4	5
12. Ciro Karlılığı (Kar/Toplam Satışlar) rakiplerimizden yüksektir.	1	2	3	4	5
13. Şirketimizin piyasa değeri rakiplerimizinkinden yüksektir.	1	2	3	4	5

