



GİRESUN
ÜNİVERSİTESİ . UNIVERSITY



SOSYAL BİLİMLER
ENSTİTÜSÜ
Graduate School of
Social Sciences

İŞLETME
ANA BİLİM DALI
Doktora Tezi

Deniz YILDIZ
172024010

2020

GİRESUN



**T.C.
GİRESUN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME PROGRAMI**

**BÜYÜK İŞLETMELERDE ENTELEKTÜEL SERMAYENİN
YENİLİKÇİLİĞE DAYALI REKABET ÜSTÜNLÜĞÜNE ETKİSİ:
ESKİŞEHİR'DE KURULU İŞLETMELER ÜZERİNDE BİR ARAŞTIRMA**

DOKTORA TEZİ

**HAZIRLAYAN
DENİZ YILDIZ**

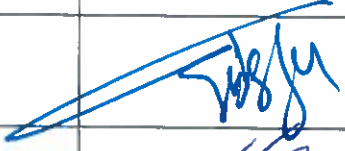
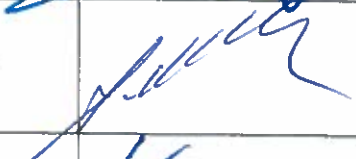
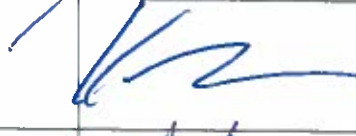
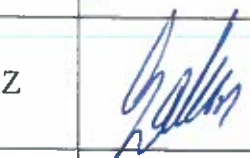
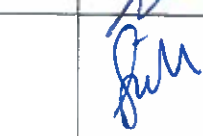
**DANIŞMANI
DOÇ. DR. KURTULUŞ YILMAZ GENÇ**

GİRESUN, 2020

JÜRİ ÜYELERİ ONAY SAYFASI

Giresun Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nün 03/01/2020 tarihli toplantısında oluşturulan jüri, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Doktora öğrencisi Deniz YILDIZ'ın "Büyük İşletmelerde Entelektüel Sermayenin Yenilikçiliğe Dayalı Rekabet Üstünlüğüne Etkisi: Eskişehir'de Kurulu İşletmeler Üzerinde Bir Araştırma" başlıklı tezini incelemiş olup aday 23/01/2020 tarihinde, saat 11.00'da jüri önünde tez savunmasına alınmıştır.

Aday çalışma, sınav sonucunda başarılı/~~başarısız~~ bulunarak jürimiz tarafından Doktora tezi olarak kabul edilmiştir/edilmemiştir.

Sınav Jürisi	Unvanı, Adı Soyadı	İmzası
Üye (Başkan)	Prof. Dr. Gürol ÖZCÜRE	
Üye	Prof. Dr. Reyhan Ayşen WOLFF	
Üye	Doç. Dr. Kurtuluş Yılmaz GENÇ (Danışman)	
Üye	Dr. Öğr. Üyesi Esra Gökçen KAYGISIZ	
Üye	Dr. Öğr. Üyesi Güler YANIK	

ONAY

...../...../2020

Prof. Dr. Güven ÖZDEM
Enstitü Müdürü

YEMİN METNİ

Doktora tezi olarak sunduğum “Büyük İşletmelerde Entelektüel Sermayenin Yenilikçiliğe Dayalı Rekabet Üstünlüğüne Etkisi: Eskişehir’de Kurulu İşletmeler Üzerinde Bir Araştırma” adlı çalışmamın, tarafımdan bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım kaynakların kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

23/04/2020
DENİZ VILBİZ

ÖNSÖZ

Bu çalışmada Eskişehir ili sanayi sektöründe faaliyette bulunan büyük ölçekli işletmelerin sürdürülebilir rekabet üstünlüğüne, yenilikçilik yapısı ve entelektüel sermayenin nasıl bir ilişki içinde olduğu araştırılmıştır. Entelektüel sermaye işletmelerin muhasebe tablolarına yansımayan diğer bir ifade ile somut ifade edilemeyen işletme varlıklarını oluşturmaktadır. İşletmelerin faaliyette buldukları çevreye uyum ya da faaliyette buldukları çevreyi etkilemek için gerçekleştirmiş oldukları yenilik girişimleri ise inovasyonu oluşturmaktadır. İşletmeler bu önemli unsur ile sürdürülebilir rekabet üstünlüğünü elde etmektedirler. Araştırmanın en zor ve zahmetli kısmı verilerin toplanması sürecidir. Ölçeğin uygulama aşamasında Dolar'ın yükselmesi işletmeleri zor duruma düşürmüş ve işletmeler analizde kullanılacak anket için zaman ayırmak istememiştir. Bütün bu zorluklara rağmen büyük ölçekli 47 işletmenin 42 işletmesine ulaşılarak veriler toplanmış ve analiz edilmiştir. Çalışmanın sonunda ulaşılan sonuç; işletmeler sahip oldukları entelektüel sermayenin yetkinliği ve sürekli değişen çevreye uygun inovatif stratejiler ile rekabet üstünlüğünü sürdürülebilir kılmaktadırlar. Diğer bir ifadeyle; entelektüel sermayenin, inovasyon (yenilik) ve rekabet üstünlüğü elde etme yöntemleri ile arasında yüksek dereceli pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır. Aynı zamanda inovasyon ve rekabet üstünlüğü elde etme yöntemleri arasında yüksek dereceli pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

Tez çalışmamda planlanmasında, araştırılmasında, yürütülmesinde ve oluşumunda ilgi ve desteğini esirgemeyen, engin bilgi ve tecrübelerinden yararlandığım, yönlendirme ve bilgilendirmeleriyle çalışmamı bilimsel temeller ışığında şekillendiren sayın hocam Doç. Dr. Kurtuluş Yılmaz GENÇ'e teşekkürlerimi bir borç biliyor ve şükranlarımı sunuyorum. Yine çalışmamda konu, kaynak ve yöntem açısından bana sürekli yardımda bulunarak yol gösteren kıymetli hocam Prof. Doç. Dr. Reyhan Ayşen WOLFF'a sonsuz teşekkürlerimi sunarım. Ayrıca tezimin her aşamasında yine emeklerini benden esirgemeyen değerli hocalarım Ali ÖZDEMİR ve Cemal ÖZDEMİR teşekkür ederim. Son olarak tezimin her aşamasında desteklerini benden esirgemeyen her zaman yanımda olan aileme sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

DENİZ YILDIZ

III ÖZET

Deniz YILDIZ

“Büyük İşletmelerde Entelektüel Sermayenin Yenilikçiliğe Dayalı Rekabet Üstünlüğüne Etkisi: Eskişehir’de Kurulu İşletmeler Üzerinde Bir Araştırma”

Entelektüel sermaye, işletmede çalışanların yetenekleri, işle ilgili yetkinlikleri, girişimci ruhları, bilgi üretimi; aynı zamanda işletmenin sahip olduğu üretim yöntemleri, kullandığı teknoloji, patentler, telif hakları, imajı, lisans anlaşmaları gibi somut olmayan varlıkların toplamıdır.

Yenilikçilik (inovasyon), işletmenin sahip olduğu entelektüel sermayenin sonucu toplumsal ve ekonomik değişimlerin faydaya dönüştüğü, büyüme ve kalkınma amaçlı, yeni fikir, ürün ya da hizmettir. İnovasyon ve entelektüel sermaye ile işletme rekabet avantajı sağlamaktadır. Günümüzde işletmeler yalnızca rekabet üstünü olmak istememekte aynı zamanda bu üstünlüğü sürdürülebilir kılmak istemektedir. Bu çalışmada entelektüel sermayenin inovasyon ve rekabet üstünlüğü üzerindeki rolü araştırılmıştır.

Araştırmanın temel amacı; Eskişehir ili sanayi sektöründe faaliyette bulunan büyük ölçekli işletmelerin sürdürülebilir rekabet üstünlüğüne, yenilikçilik yapısı ve entelektüel sermaye arasındaki ilişkiyi ortaya koymaktır. Bu çalışmada 42 adet büyük ölçekli işletmeye ulaşılmıştır. Araştırmada veriler, geliştirilen ölçek sonucunda elde edilen anket sorularının katılımcılara yöneltilmesi ile toplanmıştır. Toplanan verileri SPSS 25 programında veriler analiz edilmiştir.

Araştırmanın sonucunda ulaşılan temel bulgular şunlardır: Entelektüel sermaye ile inovasyon ve rekabet üstünlüğüne ulaşma yöntemleri arasında yüksek dereceli pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır. Aynı zamanda inovasyon ve rekabet üstünlüğü arasında da yüksek dereceli pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır. Bunlara ek olarak; işletmenin faaliyette bulunduğu sektör ve kuruluş yılı ile entelektüel sermaye, inovasyon ve rekabet üstünlüğüne ulaşma yöntemleri arasında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır. Ancak işletmenin faaliyette bulunduğu hedef pazarı ile entelektüel sermaye, inovasyon ve rekabet üstünlüğüne ulaşabilme yöntemleri arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

Anahtar sözcükler; Entelektüel Sermaye, İnovasyon, Rekabet Üstünlüğü, Sürdürülebilirlik Rekabet Üstünlüğü, Eskişehir ilindeki Büyük İşletmeler

IV
ABSTRACT

“The Impact Of Intellectual Capital Of Large Firms On Their Innovation Based Competitive Advantage: A Research on Businesses Established in Eskişehir”

Intellectual capital is the sum of the intangible assets such as the talents of the employees in the enterprise, their work-related competencies, entrepreneurial spirits, the production of information, as well as the production methods owned by the enterprise, the technology used, its patents, copyrights, image, and license agreements.

Innovation is a new idea, product or service aimed at growth and development, where social and economic changes turn into benefits as a result of the intellectual capital the business has. With innovation and intellectual capital, the company gains a competitive advantage. Today, businesses not only want to be superior in competition, but also want to make this superiority sustainable. In this study, the role of intellectual capital on innovation and competitive advantage is explored.

The main objective of the research is to reveal the relationship between sustainable competitive advantage, innovation structure and intellectual capital of large-scale enterprises operating in the industrial sector of Eskişehir province. 42 large-scale enterprises were reached in this study. The data were collected by asking the participants the survey questions obtained as a result of the scale developed. The data collected was analyzed in the SPSS 25 software.

The main findings of the research are as follows: There is a high-level positive and significant relationship between intellectual capital and methods of achieving innovation and competitive advantage. There is also a high-level positive and significant relationship between innovation and competitive advantage. In addition, there is no significant relationship between the company's sector and the year of establishment and the methods of achieving intellectual capital, innovation and competitive advantage. However, there is a significant relationship between the target market in which the business operates and the methods of achieving intellectual capital, innovation and competitive advantage.

Keywords: *Intellectual Capital, Innovation, Competitive Advantage, Sustainability Competitive Advantage, Large Firms in Eskişehir Province*

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ	II
ÖZET	III
ABSTRACT	IV
KISALTMALAR	VIII
TABLolar LİSTESİ	IX
ŞEKİLLER LİSTESİ	XI
GİRİŞ	1

1. BÖLÜM**ENTELEKTÜEL SERMAYE**

1. ENTELEKTÜEL SERMAYE	8
1.1. ENTELEKTÜEL SERMAYENİN TANIMI VE GELİŞİMİ.....	10
1.2. ENTELEKTÜEL SERMAYENİN ÖNEMİ	13
1.3. ENTELEKTÜEL SERMAYENİN UNSURLARI	14
1.3.1. İnsan Sermayesi	16
1.3.2. Yapısal Sermaye	17
1.3.3. Müşteri Sermayesi	18
1.4. ENTELEKTÜEL SERMAYE ÖLÇÜM MODELLERİ.....	20
1.4.1. Piyasa Değeri Defter Değeri Oranı ve Farkı Yöntemi	20
1.4.2. Dengelenmiş Skor Kart (The Balanced Score-Card)	21
1.4.3. Skandia Modeli (Skandia AFS Business Navigator).....	22
1.4.4. Teknoloji Brokeri (Technology Broker)	24
1.4.5. Entelektüel Sermaye Endeksi (Intellectual Capital Index).....	25
1.4.6. Maddi Olmayan Varlıkları İzleme Yöntemi (The Intangible Assets Monitor).....	25
1.4.7. Algısal Ölçüm Yöntemi (Bontis'in Entelektüel Sermaye Performans Modeli).....	25
1.4.8. İnsan Kaynakları Muhasebesi Yöntemi.....	26

2. BÖLÜM**İNOVASYON (YENİLİKÇİLİK)**

2. İNOVASYON (YENİLİKÇİLİK)	27
--	-----------

2.1. İNOVASYONUN TANIMI VE GELİŞİMİ.....	28
2.2. İNOVASYONUN ÖNEMİ.....	33
2.3. İNOVASYON TÜRLERİ.....	34
2.3.1. Büyüklüklerine Göre İnovasyon Türleri.....	36
2.3.2. Stratejilerine Göre İnovasyon Türleri.....	38
2.3.3. Fonksiyonlarına Göre İnovasyon Türleri;	40
2.4. İNOVASYON SÜRECİ.....	43

3. BÖLÜM

REKABET ÜSTÜNLÜĞÜ ve KAYNAK TEMELLİ YAKLAŞIM

3.1. SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK VE REKABET ÜSTÜNLÜĞÜ	45
3.1.1. Sürdürülebilirlik Kavramı	45
3.1.2. Rekabet Üstünlüğü Kavramı	46
3.1.3. Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğü Kavramı	46
3.1.4. Porter'ın Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğü Modeli	48
3.2. ÇEVRE YAPISI BOYUTLARI.....	53
3.2.1. Çevresel Karmaşıklık	54
3.2.2. Çevresel Değişkenlik.....	54
3.2.3. Çevresel Belirsizlik	55
3.3. TEMEL YETENEK ve KAYNAK TEMELLİ YAKLAŞIM	58
3.3.1. İşletmelerde Temel Yetenek.....	58
3.3.2. Kaynak Temelli Yaklaşım.....	63

4. BÖLÜM

ALAN ARAŞTIRMA

ESKİŞEHİR'DE KURULU BÜYÜK İŞLETMELERDE ENTELEKTÜEL SERMAYENİN YENİLİKÇİLİĞE DAYALI REKABET ÜSTÜNLÜĞÜNE ETKİSİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

4.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ	68
4.2. ARAŞTIRMANIN MODELİ VE HİPOTEZLERİ	69
4.3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ.....	71
4.3.1. Araştırmanın Kısıtı	71
4.3.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi	72
4.3.3. Veri Toplama Araçları.....	73
4.3.4. Araştırmada Kullanılan İstatistiksel Analizler	73

4.4. ANALİZ VE BULGULAR.....	74
4.4.1. Demografik Değişkenlere İlişkin Bulgular.....	74
4.4.2. Tanımlayıcı Bulgular (Frekans Analizleri).....	77
4.4.3. Faktör Analizi	84
4.4.4. Güvenilirlik Analizi	94
4.4.5. Normallik Analizi	95
4.4.6. Hipotez Testleri	96
4.4.7. Açık Uçlu Soruların Değerlendirilmesi	105
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	109
KAYNAKLAR	113
EKLER.....	122
ÖZGEÇMİŞ.....	130

VIII
KISALTMALAR

ARGE: Araştırma Geliştirme

KMO: Kaiser Meyer Olkin Değeri

OECD: Ekonomik İşbirliği Ve Kalkınma Teşkilatı (The Organization For Economic Operation And Development)

RDT: Radyo Frekans Teşhisi

Std. Sapma: Standart Sapma

TDK: Türk Dil Kurumu

TÜİK: Türkiye İstatistik Kurumu

V.s.: Ve Saire

IX
TABLolar LİSTESİ

Tablo 1. Entelektüel Sermaye Tanımları.....	12
Tablo 2. Entelektüel Sermaye Unsurları Sınıflandırması.....	15
Tablo 3. Entelektüel Sermaye Unsurlarının Bileşenleri	19
Tablo 4. İnovasyon Tanımları	29
Tablo 5. Araştırmacı ve İnovasyon Türü Sınıflamaları.....	35
Tablo 6. İnovasyon Türleri ve Tanımları	35
Tablo 7. İnovasyon Türleri.....	36
Tablo 8. Açık ve Kapalı İnovasyon Özellikleri.....	39
Tablo 9. Durumsallık Yaklaşımı Çevre Ve Teknoloji Çalışmaları.....	55
Tablo 10. Temel Yetenek Tanımları	59
Tablo 11. İşletmenin Varlık, Yetenekleri, Temel Yetenekleri	60
Tablo 12. 2009 ve 2017 Yılları Arası Girişimci İşletme Sayıları	72
Tablo 13. Çalışmada Yer Alan Katılımcıların Bazı Demografik Özelliklerine Göre Dağılımı-1	74
Tablo 14. Çalışmada Yer Alan Katılımcıların Bazı Demografik Özelliklerine Göre Dağılımı-2	75
Tablo 15. Ortalama Oran Yorumları	77
Tablo16. İnsan Sermayesi Değişkeni İfadeleri Ortalama ve Standart Sapma Değerleri.....	77
Tablo 17. İnsan Sermayesinin İşletmeye Özgü Olması Değişkeni İfadelerine Ait Ortalama ve Standart Sapma Değerleri.....	78
Tablo 18. Yapısal Sermaye Değişkeni İfadelerine Ait Ortalama ve Standart Sapma Değerleri.....	79
Tablo 19. Müşteri Sermaye Değişkeni İfadelerine Ait Ortalama ve Standart Sapma Değerleri.....	80
Tablo 20. İnovasyon Değişkeni İfadelerine Ait Ortalama ve Standart Sapma Değerleri.....	81
Tablo 21. Rekabet Üstünlüğüne Ulaşma Yöntemleri Değişkeni İfadelerine Ait Ortalama ve Standart Sapma Değerleri.....	82

Tablo 22. Rekabet Üstünlüğüne Ulaşma Durumu Değişkeni İfadelerine Ait Ortalama ve Standart Sapma Değerleri.....	84
Tablo 23. İnsan Sermayesi Değişkeni İfadelerinin Faktör Değerleri.....	85
Tablo 24. İnsan Sermayesinin İşletmeye Özgü Olması Değişkeni İfadelerinin Faktör Değerleri.....	86
Tablo 25. Yapısal Sermaye Değişkeni İfadelerinin Faktör Değerleri.....	87
Tablo 26. Müşteri Sermayesi Değişkeni İfadelerinin Faktör Değerleri.....	88
Tablo 27. İnovasyon Değişkeni İfadelerinin Faktör Değerleri.....	89
Tablo 28. Rekabet Üstünlüğüne Ulaşma Yöntemleri Değişkeni İfadelerinin Faktör Değerleri.....	91
Tablo 29. Rekabet Üstünlüğüne Ulaşma Durum Değişkeni İfadelerinin Faktör Değerleri.....	92
Tablo 30. Değişkenler İçin KMO ve Bartlett Testi Sonucu.....	93
Tablo 31. KMO Değer ve Yorumları.....	94
Tablo 32. Ölçeğin Geneline Ve Alt Boyutlarına Ait Güvenilirlik Katsayıları.....	94
Tablo 33. Değişkenlerin Normallik Testi Sonuçları.....	95
Tablo 34. Değişkenlerin Korelasyon Matrisi-1.....	97
Tablo 35. Değişkenlerin Korelasyon Matrisi-2.....	100
Tablo 36. Hipotezlerin Kabul/Red Durumu.....	101
Tablo 37. Değişkenlerin Korelasyon Matrisi-3.....	104
Tablo 38. “Entelektüel sermaye nedir?” Değerlendirme.....	106
Tablo 39. “İnovasyon (yenilik) nedir? Değerlendirme.....	106
Tablo 40. “Rekabet üstünlüğü nedir?” Değerlendirme.....	107

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Entelektüel Sermaye Bileşenleri Değer Platformu Modeli	15
Şekil 2. Dengelenmiş Skor Kart (The Balanced Score-Card)	22
Şekil 3. Skandia Kılavuzu Modeli	23
Şekil 4. Porter'ın Rekabetçi Beş Güç Analizi.....	49
Şekil 5. Değer Yaratan Faaliyetler Ve Değer Zinciri	52
Şekil 6. Yetenek Hiyerarşisi	63
Şekil 7. Fırsat ve Kaynak Tabanlı Model Arasındaki İlişki.....	64
Şekil 8. Kaynak Temelli Yaklaşımı İle Firmaların Sürdürülebilir Rekabet Avantajı Sağlaması	66
Şekil 9. Araştırmanın Modeli.....	69
Şekil 10. İnsan Sermayesinin Diğer Değişkenlerle İlişkisi Modeli	98
Şekil 11. Yapısal Sermayenin Diğer Değişkenlerle İlişkisi Modeli	99
Şekil 12. Müşteri Sermayesinin Diğer Değişkenlerle İlişkisi Modeli	99
Şekil 13. İnovasyonun Diğer Değişkenlerle İlişkisi Modeli.....	99
Şekil 14. Rekabet Üstünlüğüne Ulaşma Yöntemi Ve Durumu Arasındaki İlişki Modeli.	100

GİRİŞ

Günümüz teknoloji çağında, 3G'lerden 4,5G'lere hatta 5G'lere çıkılan teknoloji hızından, endüstri devrimlerinin birine uyum sağlamadan diğerinin gelişimi, küreselleşmenin tam anlamıyla her alanda hissedilmesi, hızla değişen çevre yapıları ve çok hızlı tükenen ürün ömürleri işletmeleri daha hızlı inovatif fikirler geliştirmeye itmiştir. İşletmeler bu derece hızla değişen yapıda yaşamlarını sürdürmeleri ve rekabette lider olmaları oldukça güçleşmiştir.

İşletmeler bu karmaşık ve hızlı değişen çevrede rekabet üstünlüğü elde edebilmek ve bu üstünlüğü sürdürülebilir kılmak için sağlam strateji temelleri geliştirmelidirler. İşte bu aşamada işletmenin öncelikle sahip olduğu, kendisine has yeteneklerini iyi bilmesi ve bunların farkına vararak doğru zamanda ve doğru şekilde kullanması gerekmektedir. Bu yeteneklerin en başında da entelektüel sermaye gelmektedir. Entelektüel sermayedeki yeteneklerinin özellikleri ile işletmeler diğer işletmelerle rekabet edebilecek yenilikler geliştirmelidir. Bu gelişimlerle rekabet üstünlüğü sağlamak mümkün olacaktır.

Literatüre baktığımız entelektüel sermaye, inovasyon ve sürdürülebilir rekabet arasındaki ilişkiyi inceleyen bir araştırma söz konusu değildir. Ancak genel olarak entelektüel sermaye ve işletme performansı, işletmelerde entelektüel sermaye ölçüm modelleri ile ilgili araştırmalar yapılmıştır. Sürdürülebilir rekabet üstünlüğüyle ilgili ise yapılan çalışmaların çoğu teoriktir. İnovasyon ise, çoğu işletmenin yeni tanıştığı, akademisyenlerin ise araştırma yaparken çok fazla uygulama değil teorik olarak yaklaştığı unsurdur. Çünkü inovasyon, işletmenin sırlarının merkezidir ve hiçbir işletme sırrını başkalarıyla paylaşmak istememektedir.

Entelektüel sermaye, inovasyon ve sürdürülebilir rekabet unsurlarıyla ilgili son on yıldaki çalışmalara baktığımızda, literatürde karşımıza çıkan bazı çalışmalar şöyledir:

Ekşi (2008), "Intellectual Capital Based Innovation Capability Model Proposition" adlı yüksek lisans tezinde entelektüel sermaye tabanlı inovasyon yetkinlik modeli üzerinde durmuştur. Entelektüel sermaye ve inovasyon yetkinliği arasındaki ilişkiyi tamamen teorik olarak araştırmıştır. Çalışmanın ilerleyen bölümlerinde örnek olay inceleme gerçekleştirilmiştir. Sonuç olarak, mevcut

modeline bir ekleme ile birlikte güncellenen modelin gerçek hayattaki işlerliği desteklendiği sonucuna varılmıştır.

Şahin (2009), “Mersin’de Faaliyet Gösteren Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin Yenilik Faaliyetlerinin Ölçülmesi” adlı çalışmayı gerçekleştirmiştir. Çalışmasının sonucunda, yenilik faaliyetlerinin malzeme tüketimini azaltmak ve enerji tasarrufu sağlamak için kullanıldığı sonucuna varmıştır. Ulaşılan diğer bir sonuç ise, yenilik faaliyetlerinin gelişmemesinin sebebini; finansal kaynak yetersizliği ve nitelikli çalışan eksikliği olarak tespit etmiştir.

Toraman, Abdioğlu ve İşgüden (2009), “İşletmelerde İnovasyon Sürecinde Entelektüel Sermaye ve Yönetim Muhasebesi Kapsamında Değerlendirilmesi”, adlı çalışmalarında, firmaların inovasyon sürecinin entelektüel sermaye ile olan ilişkisini bilgi tabanlı bir kaynaktan inovasyon yetkinliği esas alan bir model eşliğinde açıklanmıştır. Ek olarak muhasebedeki inovatif fikirlerin neler olabileceğine yer verilmişlerdir.

Karacaer ve Aygün (2009), “Entelektüel Sermayenin Firma Performansı Üzerindeki Etkisi” adlı çalışmalarında entelektüel sermaye ve işletme performans ilişkisini incelemiştir. Analizleri sonucunda entelektüel sermaye katsayısı ile firma performansı arasında pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı ilişkinin olduğu sonucuna varmışlardır.

Yıldız (2010), “Entelektüel Sermayenin İşletme Performansına Etkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma” adlı doktora tezinde entelektüel sermayenin bankalar üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Bütün entelektüel sermaye unsurları(insan sermayesi, yapısal sermaye ve müşteri sermayesi) ile işletme performansı arasında olumlu ilişki olduğu sonucuna varılmıştır.

Yavuz (2010), “İşletmelerde İnovasyon-Performans İlişkisinin İncelenmesine Dönük Bir Çalışma” adlı çalışmanın amacı işletmelerde gerçekleştirilen inovasyonların işletme performanslarına etkisini incelemektir. Çalışmanın sonucunda, inovasyon türlerinin temelini oluşturan organizasyonel inovasyonun, diğer inovasyon türlerini de tetikleyerek bütünleşik bir etki yarattığı ve örgütsel performansa da olumlu etkisi gözlenmiştir.

Gökçe (2010), “İnovasyon Kavramı ve İnovasyon Önemi” adlı çalışma inovasyonun tanımı ve önemi ile ilgili teorik bir çalışmadır. İnovasyonla ilgili

terimler tanımlanmıştır. Yine aynı yıl Güleş ve Özilhan “Kaynak Temelli Teori Bağlamında Üretim ve Pazarlama Stratejilerinin İşletme Performansı Üzerinde Etkisinin İncelenmesi” adlı çalışmasında, işletme performansı ve rekabet stratejisi arasındaki ilişkinin üretim ve pazarlama stratejileri aracılığıyla gerçekleştiğini ve yüksek performanslı işletmelerde üretim, pazarlama ve rekabet stratejilerinin birbirinden ayrılmaz şekilde bağlantılı olduğunu sonucuna ulaşmıştır.

Hobikoğlu (2011), “Entelektüel Sermayenin Önemi, Sınıflandırılması ve Ölçme Yöntemleri: Kuramsal Bir Çerçeve” adlı çalışmasında entelektüel sermaye unsurlarını, entelektüel sermayenin gelişim sürecini incelenmiş ve entelektüel sermaye sınıflamaları ayrıntılı ve teorik olarak incelenerek ölçüm yöntemleri üzerinde durulmuştur.

Güler ve Kanber (2011) “İnovasyon Aktivitelerinin İnovasyon Performansı Üzerine Etkileri: İmalat Sanayii Uygulaması” adlı çalışmada amaç Türkiye’de imalat sektöründeki inovasyon için neler yapıldığını ortaya koymaktır. Çalışmada inovasyon türlerinin ve işbirliklerinin inovasyon performansını olumlu yönde etkilediği, inovasyon engellerinin ise inovasyon performansı üzerinde anlamlı bir etkisinin bulunmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Karacaoğlu (2011) “İşletmelerin Rekabet Üstünlüğü Anlayışlarını Etkileyen Öğelerin Endüstri Temelli ve Kaynak Temelli Bakış Açısına Göre Belirlenmesi: Kayseri İlinde Bir Araştırma” adlı çalışmada, Kayseri’deki imalat sektöründe endüstri temelli ve kaynak temelli yaklaşımın etkileri araştırılmıştır. İşletmelerin rekabet üstünlüğü anlayışlarını etkileyen endüstri temelli bakış açısına ilişkin başlıca faktörler; sektöre yeni girecek firmalar, rekabet yoğunluğu ile ikame ürünler iken performans üzerinde etkili olan kaynak temelli bakış açısına ilişkin öğeler ise; marka, insan kaynakları, kurumsal itibar ve maddi kaynaklardan oluştuğu sonucuna ulaşmıştır. Aynı zamanda işletmelerin performanslarını etkileyebileceği düşünülen rekabet stratejilerinin, işletmelerin rekabetçi anlayışları üzerinde anlamlı bir etkinin olmadığı tespit edilmiştir.

Erkanlı ve Karsu (2012), “Değer Zincirinde Entelektüel Sermaye”, adlı çalışmasında, rekabet ve rekabet stratejileri, değer zinciri ve analizi, rekabetçi avantaj olarak entelektüel sermaye unsurlarını teorik olarak araştırmıştır. Sonuç olarak ise,

entelektüel sermaye üzerinde insan kaynaklar ve pazarlama bölümleri arasındaki anlamlı ilişkiyi ifade etmiştir.

Zor ve Cengiz (2013), “Entelektüel Sermaye ile Firma Değeri Arasındaki İlişki: Borsa İstanbul’da Bir Araştırma” adlı çalışmada amaç, entelektüel sermaye ve firma değeri arasındaki ilişkiyi araştırmaktır. Çalışmanın sonunda, Türkiye’deki enerji işletmelerini entelektüel sermayeye önem vermediği ancak işletme performansına etki eden unsurların maddi varlıklar olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Ergun ve Yılmaz (2013), “Entelektüel Sermayenin, Rekabet Ve Yenilikçilik İle İlişisine Literatür Açısından Genel Bir Bakış” adlı çalışmaları yine teorik bir çalışmadır. Yine aynı yıl Erdem, Gül ve Gül (2013), “ Pazar yönlülük, İnovasyon Yönlülük ve Firma Performansı İlişkisi: Ankara’da Faaliyet Gösteren Dört ve Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma” adlı çalışmada pazar yönlülük, inovasyon yönlülük ve firma performansı arasındaki ilişki incelenmiştir. Beş yıldızlı otellerin inovasyon yönlü, zincir otellerin ise pazar yönlü oldukları sonucuna varılmıştır.

Işık ve Keskin (2013), “Bilgi Ekonomilerinde Rekabet Üstünlüğü Oluşturulması Açısından İnovasyonun Önemi” adlı çalışmada amaç Türkiye’nin inovasyon yapısını analiz etmek ve diğer ülkeler arasındaki yerini belirlemektir. Sonuç olarak ise, Türkiye’nin inovasyon konusunda alt seviye ülkeler grubu ve orta düzey büyüyen ülke olarak yer aldığı sonucuna ulaşılmıştır.

Sönmez ve Kasımoğlu (2013), “Sürdürülebilir Rekabet Avantajının Kaynağı: Endüstri Temelli Teori ve Kaynak Temelli Teoriler Çerçevesinde” adlı çalışmada kaynak temelli yaklaşım ve sürdürülebilir rekabet avantajı teorik olarak araştırılmıştır. Sonuç olarak, kaynak temelli yaklaşıma göre, yetenek ve sahip olunan kaynaklar rekabet avantajı getirdiği ifade edilmiştir.

Baş, Yangil ve Aygün (2014), “Entelektüel Sermaye Alanında Yapılan Lisansüstü Tez Çalışmalarına Yönelik Bir İçerik Analizi: 2002-2012 Dönemi” adlı çalışmalarında, entelektüel sermayeyi konu alan tüm lisansüstü tezleri teorik olarak incelemişlerdir. Çalışmanın sonucunda, ülkemizde entelektüel sermaye ile ilgili yazılan tezlerin yapısal sermaye ve muhasebe finans bilimine odaklanarak, insan sermayesi ve ilişkisel sermayenin göz ardı edildiği sonucuna varılmıştır.

Rosdi (2014) “A Human Resoruce Management Framework For Innovation Capability Development” adlı yüksek lisans tezinde, kaynak temelli yaklaşım, insan

kaynakları uygulamaları, bilgi yönetimi, entelektüel sermaye ve yenilikçi, yetenek gibi terimleri açıklamış ve bu terimler arasındaki etkilerin ne olduğu ile ilgili hipotezler geliştirilmiştir. Yine aynı yıl Gülçubuk (2014), “Küreselleşme Sürecinde Yeni Ürün Geliştirme, İnovasyon ve Stratejik İşbirliklerinin Artan Önemi ve Uygulanabilirliği Üzerine Bir Araştırma” adlı çalışması da yine teorik başka bir çalışmadır.

Küçük ve Kocaman (2014), “Müşteri Yönlülük, İnovasyon Yönlülük ve İşletme Performans İlişkisi: Bir Uygulama” adlı çalışma turizm ve otel işletmelerinde inovasyon faaliyetleri ile müşteri odaklılık ve işletme performansı arasındaki ilişkiyi ölçmeyi amaçlamışlardır. Sonuç olarak ise, inovasyon ile işletme performansı arasında anlamlı bir farklılığa ulaşılmıştır.

Akın ve Reyhanoglu (2014), “İşletme Büyüklükleri Bağlamında Türkiye'nin İnovasyon Portresi (2002-2008 Dönemi)” adlı çalışmada 2002-2008 dönemlerinde işletmelerin inovasyon çalışmalarına bakılmıştır. İnovasyon türleri ile büyüklükleri arasında anlamlı ve pozitif ilişki olduğu sonucuna varılmıştır ve dönemler itibariyle inovasyon çabalarının arttığı gözlemlenmiştir.

Çalhan (2015), “İnovasyon, Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğü Ve İşletme Performansı İlişkisi: İstanbul'da Faaliyet Gösteren Yiyecek Ve İçecek İşletmelerinde Bir Araştırma” adlı doktora tezinde amaç yiyecek ve içecek işletmelerinde inovasyon, sürdürülebilir rekabet üstünlüğü ve işletme performansı ilişkisi ortaya koymaktır. Sonuç olarak ise, yiyecek içecek işletmelerinde inovasyonun, sürdürülebilir rekabet üstünlüğü ve işletme performansını anlamlı ve olumlu etkilediği görülmüştür.

Örnek ve Ayas (2015), “Entelektüel Sermaye İle Yenilikçi İş Davranışının İşletme Performansına Etkisi: Bilişim Sektörü Uygulaması” adlı çalışmada bilişim sektöründeki entelektüel sermaye, yenilikçi iş davranışı ve işletme performansı incelenmiştir ve aralarında pozitif yönlü ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Kalay ve Kızıldere (2015), “ Türk İşletmelerinin İnovasyon Performansını Etkileyen Faktörler Üzerine Bir Araştırma” adlı çalışmalarının amacı, Türk firmalarının amaçları, yöntemleri, stratejileri ve işletme büyüklüklerinin, ürün, süreç, pazarlama ve organizasyonel inovasyon performansı üzerindeki etkileri araştırmaktır. Bu araştırmada teorik olarak gerçekleştirilmiştir.

Özbağ (2016), “Rekabet Avantajı Yaratmada İki Temel Yaklaşım; Kaynak Tabanlı ve Endüstri Tabanlı Yönetim Modeli” adlı çalışmada teorik bir çalışma olup, temel yetenek ve yenilik ilişkisinde insan kaynakları yönetiminin kısmı aracılık etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Akkaya ve Balı (2018), “Entelektüel Sermaye Ve Ölçümüne Yönelik Bazı Yaklaşımlar” adlı çalışmada, entelektüel sermayenin tanımı, gelişimi, önemi ve unsurlarına yönelik bazı yaklaşımlar teorik olarak incelenmiştir. Entelektüel sermaye ölçümü ile ilgili çalışma yapanlara teorik olarak açıklamalar yapılmıştır.

Erbaşı (2018), “İlçeler Düzeyinde Entelektüel Sermaye Ölçümü ve Uygulanması” adlı çalışmasında, Konya ve Karaman da entelektüel sermayenin ölçüm haritası oluşturulmaya çalışılmıştır. Sonuç olarak ilçe düzeylerinde entelektüel sermaye ile ilgili hiçbir araştırmaya rastlamamışlardır.

Tekin ve Hancıoğlu (2018), “İnovasyon Belirleyicilerin İhracat Performansına Etkisi Üzerine Bir Araştırma” adlı çalışmada amaç, inovasyon belirleyicilerinin ülkelerin ihracat performansındaki etkilerini araştırmaktır. Çalışma sonunda inovasyon ve ihracat arasında pozitif bir ilişki olduğu sonucuna varılmıştır.

Literatürdeki bu çalışmalardan sonra, bu çalışmanın amacı ise; sistematik çerçevede geliştirilen model yardımıyla sürdürülebilir rekabet üstünlüğüne, yenilikçilik yapısı ve entelektüel sermayenin, Eskişehir ili sanayi sektöründe faaliyette bulunan büyük ölçekli işletmeler (250 ve daha fazla çalışan istihdam eden ve yıllık cirosu 40 milyon TL üzeri olan) üzerinde nasıl bir ilişkisi olduğunu ortaya koymaktır. Diğer bir ifadeyle; entelektüel sermayenin yenilikçiliğe dayalı rekabet üstünlüğüne etkisini belirlemektir.

Araştırmanın önemi ise; günümüz koşullarında işletmelerin rakipleri ile olan rekabetlerinde lider firma olmaları tek başına yeterli değildir. Bu liderliğin uzun dönem sürdürülebilir olması gerekmektedir. Bu sürdürülebilir rekabet üstünlüğü ise, entelektüel sermayenin yenilikçilik ile bütünleşmesi ile mümkündür. Entelektüel sermaye ve inovasyon işletmeler için temel rekabet yapı taşı oluşturmaktadır. Bir işletme sahip olduğu entelektüel sermaye kaynaklarını kullanarak, sektöründe rekabet üstünlüğü sağlayacak yenilikçi fikirlere ulaşacaktır. Dolayısıyla bu çalışma, bir işletme için entelektüel sermaye ve inovasyonun rekabet için olmazsa olmaları olduğunu ifade etmeyi amaçlamıştır.

Araştırma Eskişehir ili sanayi bölgesinde faaliyette bulunan işletmelerde gerçekleştirilmiştir. Bunun sebebi zaman ve maliyet kısıtının olmasıdır. Bunun yanı sıra sosyo-ekonomik yapısı gereği sanayisinin oldukça gelişmiş olması ve şehrinde Marmara Bölgesi ve Batı Anadolu Bölgelerinin kesişiminin de stratejik bir konumda olması, mevcut sanayi alt yapısıyla yatırımcıların tercih ettikleri bir bölge konumunda olması da çalışma alanı seçiminde etkili olan unsurlardandır.

Araştırma geliştirilen ölçek sorularından oluşturulan anket formunun yüz yüze gerçekleştirilmesi ve rastgele örnekleme yöntemi aracılığıyla gerçekleştirilerek veriler toplanmıştır. Toplanan verileri SPSS25 programında veriler analiz edilmiştir.

Araştırma dört bölümden oluşmaktadır. Birinci bölüm; entelektüel sermayenin tanımı, önemi, türleri ve ölçüm türlerinden oluşmaktadır. Entelektüel sermaye ile ilgili kuramsal açıklamalara ayrıntılı şekilde yer verilmiştir. İkinci bölüm; inovasyonun tanımı, önemi, türleri ve süreci, işletmelerde inovasyonun gelişimi, gelişim ya da değişim hangi inovasyon türüne ait olduğu ayrıntılı şekilde örnekler yardımıyla açıklanmıştır. Üçüncü bölüm ise; sürdürülebilirlik, rekabet ve rekabet üstünlüğü terimlerinin literatür olarak tarandığında işletmelerin kendilerine özgü yetenek ve kaynaklarının rekabet üstünlüğü sağlamada önemli olduğu ve bunun sonucu “kaynak yaklaşımı” ya da “kaynak tabanlı yaklaşım” olarak önemli bir yaklaşımdan bahsedilmiştir. Çevre unsurunun rekabet üzerine etkisi nedir, rekabet stratejisi ve işletmelerin değer zinciri analizi nelerden oluştuğu ayrıntılı şekilde açıklanmıştır. Araştırmanın dördüncü bölümü ise; geliştirilen bir modeli, Eskişehir ili sanayi sektöründe faaliyet gösteren büyük işletmelerden elde edilen verilerin değerlendirilmesini, yorumlanmasını ve sonraki çalışmalar için bazı önerileri içermektedir.

1. BÖLÜM

ENTELEKTÜEL SERMAYE

1. ENTELEKTÜEL SERMAYE

Küreselleşmenin egemen olduğu bir dünyada, bilginin gücü ile rekabet koşulları değişmiştir. Bilgi, işletmelerin yaşamlarını sürdürme ve rekabeti sürekli canlı tutan en önemli unsurlardan birisi olmuştur. Rekabetin, sınırları aşarak uluslararası olması, küreselleşme ile dünyanın pazar haline gelmesi, müşterilerin istek ve arzularındaki değişimlerinin oldukça hızlı olması, ürün yaşam eğrisindeki yaşam döngülerinin kısalması gibi nedenler işletmelerin stratejik olarak karar mekanizmalarında sahip oldukları bilgiyi önemli kılmıştır.

Geleneksel işletmelerin amaçları daha çok üretim ile daha fazla kar elde etmek iken günümüzde modern işletmelerde temel amaç, müşteri talebine doğru cevap için daha çok bilgi sahibi olmaktır.

“Bilgi, emek ve sermayenin pabucunu dama atarak adeta yegâne üretim faktörü haline gelmektedir.” Peter Drucker.

“Sanayi toplumuna hız kazandıran faktörlerden biri paradır. Fakat bilgi toplumunu hızlandıran ve güce ulaştıran bilgidir. Şimdi bilgi sahibi olanlar ve olmayanlar şeklinde yeni bir sınıf ortaya çıkmıştır. Bu yeni sınıf, gücünü ne paradan nede sahip olunan topraklardan, sadece bilgiden almaktadır.” J.K. Galbright

Drucker ve Galbright sözleriyle bilginin önemine vurgu yapmışlardır. Üretim faktörleri içerisinde yer alan bilgi aslında diğer üretim kaynaklarının etkin ve verimli kullanımı açısından stratejik bir öneme sahiptir. Sermayeye sahip iken hammadde ve iş gücü satın alınabilir ancak neyi, nasıl üreteceğimizi bilmiyorsak sermayenin varlığının da bir önemi kalmamaktadır. Drucker ve Galbright bu sözlerini yıllar önce söylemişlerdir. Geçmişten günümüze çok doğru tahmin edip bilginin önemini vurgulamışlardır.

Bilginin önemini vurgulayan günümüz kanıtı ise Endüstri Devrim örnekleridir. İlk sanayi devrimi (Endüstri 1.0) insan işgücünün yerini su ve buhar gücünün almasıyla işletmelerin iplik üretimi ve dokuma sanayinde daha çok üretim yapmaya başladığı dönemdir. İkinci sanayi devrimi (Endüstri 2.0) üretimde, buhar

ve kömürün yerini petrol ve elektriğin alması yardımıyla seri üretimin gerçekleştirildiği teknoloji devrimi olarak da adlandırılır. Üçüncü sanayi devrimi (Endüstri 3.0) teknolojinin uzantısı olarak elektronik ve bilgi teknolojilerinin geliştirildiği, dijital devrim olarak anılan otomasyon süreçlerinin yaygınlaştığı dönemdir.

Dördüncü sanayi devrimi ise Endüstri 4.0 olarak da adlandırılan siber ve fiziksel sistemlere dayalı üretim sisteminin geliştirilmesidir. Endüstri 4.0 da nesnelerin interneti, üretimde kullanılan robotlar, üç boyutlu yazıcılar ile üretimin esnekleştiği, maliyetlerin azaltılarak verimliliğin arttığı devrimdir. Endüstri 4.0 işletmelerdeki teknoloji ve değer zincirinin kolektif bir sonucudur. Değer zinciri içerisinde işletmelerin üretim yapabilmesi için sahip olduğu temel ve destek faaliyetler yer almaktadır. Gerek değer zinciri gerekse teknolojinin orijini ise bilgidir. Endüstri 4.0 ile işletmeler teknoloji ve bilginin kılavuzluğu ile kaynak ve zaman tasarrufu sağlamaktadır. Üretimde esneklik artarken, maliyetler azalır ve daha yüksek verimlilik ile çevre dostu sürdürülebilir bir sistem oluşturulur.

Endüstri 5.0 bilgi toplumundan süper akıllı topluma geçiştir. Endüstri 5.0 toplum odaklı insansız teknolojilerdir. Bu endüstri türünde robotlar hem evde hem iş yerlerinde insan gücünün yapabileceği her türlü faaliyeti gerçekleştirmektedir. İş yerlerindeki kullanılan robotlar ile insanların uyumu sanal dünya ve gerçek dünyayı da bir araya getirerek, nesnelerin interneti ile toplumun faydalanmasını sağlamaktadır. Sistemden çok ayrıntılı bahsedilmese de; Endüstri 5.0'da hedef; çevre sorunlarına ve insanların teknolojiden olumsuz etkilenmesine karşılık geliştirilen bir devrimdir. İnsanların yaratıcılıklarını robotlarla gerçeğe dönüştürülmesi planlanmaktadır. Diğer bir deyişle insansız üretim odaklıdır.

Henüz adından yeni söz ettiren Endüstri 6.0 ise ekolojik toplum biçimidir. Çevre yapısını teknoloji kullanımı ile daha basit hale getirilmesi hedeflenmektedir. Bilgiyi sadeleştirmek düşünülmektedir.

Bilgi ekonomisi ile birlikte işletmeler, maddi varlıklardan ziyade maddi olmayan varlıklara odaklanarak işletmenin dış çevresindeki hızla değişen yapıya uyum sağlamak için sanal bir şebeke haline bürünmüştür (Pablos, 2002, s. 287). Yıldız, 2010 yılındaki yazmış olduğu doktora tezinde işletmelerin maddi olmayan varlıkların işletme varlıklarının %80'ini oluşturduğundan söz etmektedir (Dexhurst

ve Navarro, 2004, s. 322). İşletmelerin maddi olmayan varlıklarının başında bilgi ve tecrübe sonucu oluşan işletmeler için değer yaratan temel yetenekleri yer almaktadır. İşletmelerin hayatta kalmaları ve bunu idame ettirmeleri için sahip olmaları gereken bazı temel yeteneklere ihtiyaçları vardır. Bu yetenekler rakiplere göre kendilerine rekabet üstünlüğü sağlayan kaynaklardan oluşmaktadır. Bu kaynakların başında ise entelektüel sermaye gelmektedir. Entelektüel sermaye işletmelerin sahip oldukları maddi olmayan varlıkların toplamı ya da bilginin değere dönüşmüş hali şeklinde tanımlanabilir.

Araştırmanın bu bölümünde bilgi toplumlarının yapı taşı olan entelektüel sermayenin tanımı, önemi, gelişimi, unsurları ve ölçüm modellerine ayrıntılı şekilde değinilecektir.

1.1. ENTELEKTÜEL SERMAYENİN TANIMI VE GELİŞİMİ

Entelektüel sermaye, Latince de “inter” ve “lectio” kelimelerinden türemiştir. “İnter” ilişkileri ifade ederken; “lectio” okuma ve bilgi edinmeyi ifade eder. “Capital” ise toplam, kümülatif, birikimi ifade eder. Anlaşılacağı üzere entelektüel sermaye (intellectual capital), tüm ilişkiler vasıtasıyla edinilen bilgi birikimi anlamına gelmektedir(ARGE, 2005, s. 9). Entelektüel sermaye, işletmenin sahip olduğu varlıkları ile borçları arasındaki fark olup maddi olmayan rekabet üstünlüğü sağlayan, yeni sürecin önemli kaynaklarından birisidir (Yılmaz Y. , 2006, s. 512).

Sermaye, işletmelerin mal ya da hizmeti oluşturmak için sahip olması gereken üretim kaynaklarından birisidir. Hammadde, işgücü, sermaye işletmenin sahip olduğu maddi kaynakları oluştururken, üretimde faaliyette bulunan işgücünün sahip olduğu bilgi, beceri, eğitim, know-how ise işletmenin maddi olmayan kaynakları olarak kabul edilebilir. Üretim gerçekleştirilirken ortaya konulan emek yalnızca fiziki değil aynı zamanda zihinseldir. Harcanan zihinsel çaba sonucu işletmeler kaynaklarını daha verimli kullanarak kazançlarını artırır(Yılmaz Y., 2006, s. 514). İşletme ve çalışanların sahip oldukları bilgi, tecrübe ve temel yetenek gibi maddi olmayan varlıklar entelektüel sermaye içinde yer alırlar. Maddi olmayan varlıklar, bir parça kullanımı diğer parçanın kullanımını engellemeyen, hızlı şekilde tükenebilen ve değer kaybedebilen, hesaplanması ve transferi oldukça zor olan, mülkiyet haklarının tanımlanması ve uygulaması kısmen zor olan varlıklardır.

Entelektüel sermaye 1969 yılında J. K. Galbraith tarafından yapılan ilk tanımında, yalnızca insan zekâsından kaynaklanan unsurlar olarak değil, entelektüel faaliyetlerin bütünü olarak ifade edilmiştir(Karacaer ve Aygün, 2009, s. 128). Profesyonel olarak entelektüel sermaye denildiğinde ilk akla gelen isim Edvinsson'dır. Edvinsson (1997), entelektüel sermayeyi "değere dönüştürülebilen bilgi" olarak tanımlamıştır (Edvinsson L. , 1997, s.367).

Entelektüel sermayenin işletmeler için önemini vurgulayan ilk makale ise Thomas Stewart'ın 1991 yılında yayınlamış olduğu "beyin gücü" ("Brainpower") makalesi olmuştur. Makalede işletmelerin bilgiye olan bağlılığından bahsetmekte ve entelektüel sermayeyi işletmenin sahip olması gereken patentler, telif hakları, sahip olunan yetenekler ve geçmiş tecrübeler olarak tanımlamıştır. Stewart'ın (1997) yayınlanmış olan "Entelektüel Sermaye: Kuruluşların Yeni Zenginliği" adlı kitabı en önemli entelektüel sermaye kaynaklarından biri olarak kabul edilmektedir(Baş, Yangın ve Aygün, 2014, s. 209).

Sullivan (1998), entelektüel sermayeyi insan sermayesi ve entelektüel varlık ya da mülkiyetinin toplamı olarak tanımlamıştır (Sullivan, 1998, s.6). İnsan sermayesi, işletmede çalışanların sahip oldukları bilgi, yetenek, tecrübe ve know-howlardan oluşurken, entelektüel varlıklar ise işletmenin yasal olarak sahip olduğu marka, patent ve ticari sırlarıdır(Yıldız, 2010, s. 31).

Entelektüel sermaye ile ilgili çok fazla tanım yapılmıştır. Avrupa Birliğinin kabul ettiği MERITUM tarafından entelektüel sermaye, " insan, yapısal ve ilişkisel sermayelerin kombinasyonudur" şekilde tanımlanmıştır(MERITUM, 2001). Türkiye de ise entelektüel sermaye ile ilgili ilk çalışmayı 2003 yılında Selma Akpınar yapmıştır(Ergun ve Yılmaz, 2013, s. 130). Akpınar doktora tezinde entelektüel sermayenin işletmelerin performansı üzerine etkilerini araştırmıştır.

Entelektüel sermaye ile ilgili evrensel bir tanım yoktur, ancak geçmişten günümüze pek çok tanım yapılmıştır. Literatürdeki tanımlardan bir kısmı aşağıdaki tablo1'de yazar ve yaptığı tanım olarak yer almaktadır.

Tablo 1. Entelektüel Sermaye Tanımları

Yıl	Araştırmacı	Entelektüel Sermaye Tanımı
1987	İtami	Değer asla biçilemeyen, işletmenin itibarı, kültürü ve rekabet gücünde çok değerli olan, işletmenin kendine has teknolojisi ve müşteri enformasyonudur (P.C.Goh, 2005, s. 386).
1994	Tobin	Bir işletmenin piyasa değeri ile varlıklarını yenilemesi ile farkıdır(Bontis N. , 1998, s. 40).
1996	Brooking	İşletmenin faaliyetlerini gerçekleştirebilmesi için görünmeyen varlıklar toplamıdır (Bhartesh ve A.K.Bandyopadhyay, 2005, s. 1366).
1997	Stewart	İşletmelerin bilgiye olan bağlılığı ve işletmenin sahip olması gereken patentler, telif hakları, sahip olunan yetenekler ve geçmiş tecrübelerdir (Baş, Yangın ve Aygün, 2014, s. 209).
1997	Roos ve arkadaşları	Bilançonun görünmeyen süreçleri ve işletmelerin sahip oldukları somut olmayan varlıklardır (Roos, Roos, Edvinsson ve C.Dragonetti, 1998, s. 15).
1998	Sullivan	İnsan sermayesi, entelektüel varlık ve mülkiyettir (Sullivan, 1998, s. 6).
2001	Sveiby	İşletmenin görünmeyen değerleridir (Bölükbaşı, 2014, s. 427).
2001	Edvinsson ve Malone	İşletmenin beşeri, sistemsel ve pazar bileşenleridir (Yıldız, 2010, s. 30).
2005	OECD	Bir işletmenin beşeri ve yapısal olan sermayesinde somut olmayan varlıklarının ortaya çıkardığı ekonomik faydadır (Guthrie, 2001, s. 29).

Zor ve Cengiz 2013 yılında “Entelektüel Sermaye İle Firma Değeri Arasındaki İlişki: Borsa İstanbul’da Bir Araştırma” çalışmalarında entelektüel sermaye özelliklerini aşağıdaki şekilde sınıflandırmıştır (Zor ve Cengiz, 2013, s. 41);

- Entelektüel sermaye, işletme bilançosunda yer alıp ancak tam olarak elde edilemeyen maddi olmayan varlıkların toplamıdır.
- Entelektüel sermaye, işletmelerin rekabet üstünlüğünü sürdürülebilirliğinin temel kaynağıdır.
- İşletmelerin entelektüel sermayesinin yönetimi önemli bir yönetsel sorumluluktur.

- Entelektüel sermayedeki artış veya azalışların ölçülebilir ve görünür olması ile entelektüel performans oluşabilir.
- Entelektüel sermayeyi ölçmek ve görünür hale getirmek için sistematik bir yaklaşım, işletmelerin türüne, büyüklüğüne, yapısına, sahiplerine ve coğrafi yerleşimine bağlı olmaksızın artan bir şekilde değerli hale gelmektedir.

Bontis'e göre entelektüel sermaye, insan vücudundaki kas sistemi gibidir, eğer kullanılmaz ise kaybedileceğini söylemektedir (Yıldız, 2010, s. 31). Bontis bu yaklaşımı ile entelektüel sermayenin işletmeler için ne kadar önemli olduğunu vurgulamıştır.

1.2. ENTELEKTÜEL SERMAYENİN ÖNEMİ

Günümüzde teknolojinin gelişimi ve buna paralel küreselleşmenin etkisi ile bilgiye verilen değer artmıştır. İşletmelerdeki bilgi değerinin alt yapısını ise entelektüel sermaye oluşturmaktadır. Entelektüel varlıklar geçmişte de önemli idi ancak günümüzde önemi daha da öne çıkmıştır (Yıldız, 2010, s. 38). Entelektüel sermayenin önemini arttıran en önemli unsur yapısal sermaye ek olarak insan sermayesine verilen değer artmış olmasıdır. İnsan unsuru hem önemli bir üretim kaynağı iken, hem de üretim aşamasının tamamlandıktan sonra çıktının sunulduğu taraf olarak da önem arz etmektedir. Yani insan unsurunu yalnızca müşteri olarak görmek eksik bir algı olacaktır. İnsan unsuru aynı zamanda işletmenin yapısal olmayan sermayesini oluşturmaktadır. Örneğin Coca Cola'nın üst düzey yöneticileri tarafından edilmiş bir cümle olan "insanlar bizim en değerli varlıklarımızdır"(Yıldız, 2010, s. 40) insana verilen değeri en net şekilde ifade etmektedir. Coca Cola firması ABD menşei olmasına rağmen Türkiye deki pazara çok hâkim bir şekilde hitap etmektedir. Türk milletinin sosyo-kültürel yapısını özümseyip Türk milletinin geleneklerine göre reklam ve promosyonlar yapması bunun kanıtıdır. Coca Cola şişelerinde yazılı olan Türk milletinin geleneklerine ait 'eline sağlık, yine döktürmüşsün' vb. şekilde ifadeler bunun örneğidir.

Entelektüel sermayeyi önemli kılan diğer unsurda işletmelerin sahip olduğu maddi olmayan varlıklar arasında olan, özellikle bilginin önemli bir hayatta kalma

aracı olmasıdır. Entelektüel sermaye, özellikle bilgi teknolojilerini yoğun kullanan sektörlerde en önemli rekabet aracıdır (Wang ve Chang, 2005, s. 22). Üretim faktörleri hammadde, iş gücü, sermaye ve girişimci, günümüz diliyle bilgidir. Bir işletme sermaye sahip iken hammadde ve işgücünü kolaylıkla temin edebilir. Ancak neyi nasıl üreteceğini bilmez ise, ortaya koyduğu her türlü kaynağı israf edecektir. Bu noktada, işletmeler için somut olmayan varlık olan bilginin önemi paha biçilmez. Küreselleşmenin sonucu olarak, bir işletmeyi diğerinden ayıran, işletmelerin değerini arttıran, işletmelere temel rekabet avantajı sağlayan müşteriler için değer yaratırken, taklit edilemeyen ve alternatifi olmayan sermaye türüne entelektüel sermaye denir (Acuner ve Şahin, 2002, s. 40-41). İşletmeleri birbirinden ayıran, taklit edilmeyen, parmak izi gibi yalnızca o işletmeye ait olan, değerli yeteneğe temel yetenek denir. İşletmelerin rekabet etmelerinde ve başarılarını sürdürmelerinde hem sosyo-ekonomik açıdan hem de stratejik açıdan önemli bir araçtır.

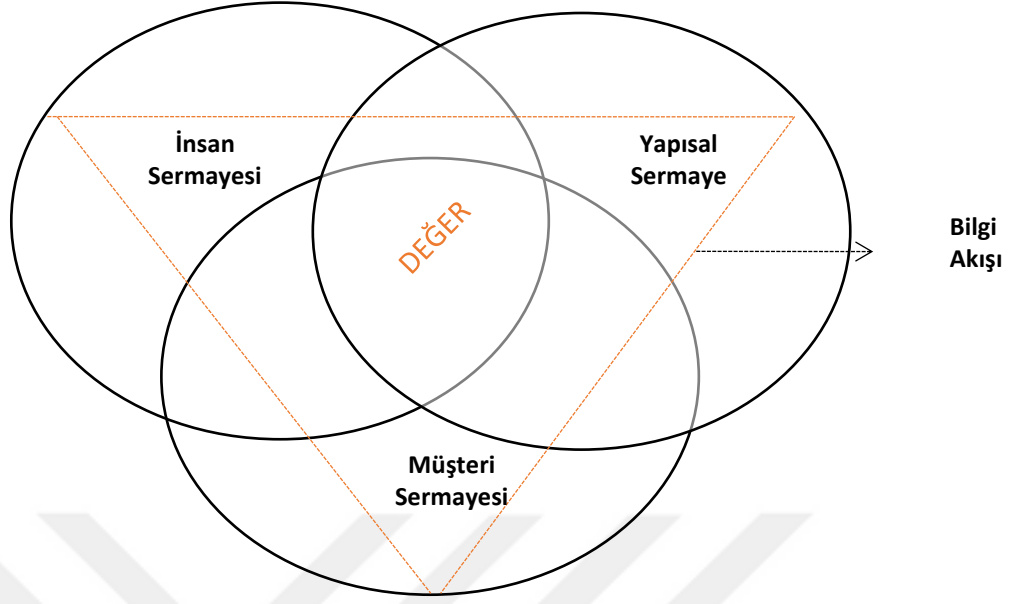
Özetle entelektüel sermaye geçmişte önemli olduğu gibi günümüzde önemi giderek artan bir kavramdır. Entelektüel sermaye bir işletmenin en önemli rekabet aracıdır ve işletmelerin gelecekteki başarıları şuanda sahip oldukları entelektüel varlıkları nasıl yönettiklerine bağlıdır. Entelektüel sermaye işletmenin performansını arttıran, işletmelerin sahip oldukları görünmeyen saklı bilgilerin toplamıdır (Yörük ve Erdem, 2008, s. 398-399).

1.3. ENTELEKTÜEL SERMAYENİN UNSURLARI

Entelektüel sermayenin evrensel bir sınıflaması yoktur ancak genel olarak 3 unsur üzerinde durulur. Ordonez De Pablos (2002) bu unsurları;

- İnsan Sermayesi (Human Capital),
- Yapısal Sermaye (Structure Capital) ve
- Müşteri Sermayesi (Customer Capital) olarak sınıflandırmıştır.

Aşağıdaki şekilde entelektüel sermaye bileşenleri ve aralarındaki bilgi ağı gösterilmektedir.

Şekil 1. Entelektüel Sermaye Bileşenleri Değer Platformu Modeli

Kaynak: Edvinsson ve Malone, 1997, s. 149

Entelektüel sermaye unsurlarını literatürde birçok yazar farklı şekillerde sınıflandırmıştır. Bu farklı sınıflandırmaların bir kısmı aşağıdaki tabloda yazarlar ve yazarların entelektüel sermaye unsurlarının sınıflandırmaları olarak yer almaktadır. Bu çalışmada entelektüel sermaye unsurları; insan sermayesi, yapısal sermaye ve müşteri sermayesi olarak ele alınmaktadır.

Tablo 2.Entelektüel Sermaye Unsurları Sınıflandırması

Araştırmacı	Entelektüel Sermaye Unsurları
Brooking	Piyasa varlıkları, insan odaklı varlıklar, entelektüel mülkiyet varlıkları, alt yapı varlıkları.
Sveiby	Bireysel yetenek (beşeri sermaye), içsel yapı ve dışsal yapı.
Kaplan ve Norton	Finansal sermaye, müşteri sermayesi, işletmedeki içsel süreçler, öğrenme ve gelişim.
McElroy	İnsan sermayesi, yapısal sermaye, sosyal sermaye.
Marr	Paydaş ilişkiler, insan kaynakları, fiziksel alt yapı, kültür, uygulama ve rutinler, entelektüel mülkiyet.
Edvinsson ve Malone	Beşeri sermaye ve yapısal sermaye.
Brooking	Pazar varlıkları, entelektüel mülkiyet varlıkları, insan merkezli varlıklar, bilgi altyapısı varlıkları.
Roos ve Roos	İnsan sermayesi, yapısal sermaye, müşteri sermayesi.
OECD	İnsan sermayesi ve yapısal sermaye.

1.3.1. İnsan Sermayesi

İnsan sermayesi entelektüel sermayenin ilk unsurunu oluşturmaktadır. İnsan, işletmelerde önemli üretim kaynaklarından biridir ve aynı zamanda entelektüel sermayenin de yaşam kaynağıdır (Karacaer ve Aygün, 2009, s. 130). İşletmeye sağlamış olduğu bilgisi yetkinlik, yenilikçi ve yaratıcı fikir yapısı ile işletmenin önemli kaynaklarından birisidir. Çünkü işletmenin sahip olduğu kaynaklar içerisinde insan sermayesi, düşünebilme yeteneğine, yenilikçi ve yaratıcı özelliklere sahiptir.

Stewart (1997), yılında insan sermayesinin önemini “insan sermayesine yatırım yapmanın marjinal değeri, makinelere yatırım yapmanın marjinal değerinden yaklaşık üç kat daha büyüktür” sözleri ile ifade etmiştir (Bölükbaşı, 2014, s. 428). İnsan sermayesi, çalışanların sahip oldukları bilgi birikimleri ile sorunları çözebilme yeteneği olarak tanımlanabilir (Pirtini, 2004, s. 29). İnsan sermayesi, hızla değişen müşteri taleplerine cevap verebilecek yetenek, işletmenin karşılaştığı sorunlara karşı yaratıcı sorun çözme kabiliyeti, liderlik ve girişimcilik gibi yetenekleri ifade eder (Erkanlı ve Karsu, 2012, s. 226).

İnsan sermayesi işletmede faaliyet gösteren çalışanların sahip oldukları bilgi, beceri, eğitim, tecrübe, problem çözme yeteneği ve girişimcilik ruhu olarak tanımlanabilir. Çalışan, işletmeden ayrılınca işletme sahip olduğu insan sermayesini kaybetmemelidir. Bunun içinde çalışanın sahip olduğu örtülü bilginin açık bilgiye dönüştürülmesi gerekmektedir (Baş, Yangın ve Aygün, 2014, s. 211). Hiçbir işletme, çalışanın işten ayrılması ile bilgi kaybetmeyi göze alamaz. İnsan sermayesine yapılan yatırım uzun vadelidir ve işletmenin sürdürülebilir verimliliği için olmazsa olmazlarından. Bontis (1999), inovasyon, yenilebilir stratejiler, beyin fırtınaları, değişim mühendislikleri ile çalışanların yeteneklerini geliştirirken yeniliğe de uyum sağlamalarını kolaylaştıran en önemli entelektüel sermaye unsuru olan insan sermayesinin önemini vurgulamıştır (Bontis, Keow ve Richardson, 2000, s. 87-88). Başarılı işletmelerin, çalışanların yetkinliklerini arttırmak ve vizyonlarını genişletmek için yatırım yapmaları insan sermayesinin önemi açısından kaçınılmazdır (Odabaşoğlu, 2016, s. 9).

Özetle, insan sermayesi, çalışanların bireysel bilgi stokudur (Yıldız, 2010, s. 68). İnsan sermayesinin unsurları ise, çalışanların bilgi ve yetenekleri, eğitimi, mesleki yeterlilikleri, teknik bilgileri (know-how), girişimcilik ruhları ve bilgi üretimine yönelik her türlü çalışmalarıdır (Guthrie, 2001, s. 35). İnsan sermayesi, bireyin genetik mirasının, eğitiminin sonucu olan yaratıcılık ve girişimcilik faaliyetlerinin, deneyimleri, yaşam ve iş koşullarındaki faaliyetlerinin bütünüdür (Bontis N. , 1999, s. 446).

1.3.2. Yapısal Sermaye

Yapısal sermaye, insan sermayesini destekleyen tüm unsurları içermektedir (Bollen, Vergauwen ve Schnieders, 2005, s. 1164). Bu unsurlar; üretim sistemleri, kullanılan teknoloji, icatlar, patentler, telif hakları, veriler, yönetim felsefesi, bilgi sistemleri, örgüt kültürü ve prosedürlerden oluşmaktadır (Sağsan, Yücel ve Sözen, 2010, s. 140). Yapısal sermaye, entelektüel sermaye unsurları içerisinde teknolojik bileşen özelliği ve mimari yeterliliği ile diğer unsurlardan ayrıt edilebilir. Yani, gizli bilgiler, özel tasarım kuralları, benzersiz modlar ile sahip olunan yetenek ve bilgi sayesinde günlük sorunlara çözüm bulunmaktadır (Bontis N. , 1999, s. 448). Entelektüel sermaye, işletmelerin finansal yapısının oluşması için gereklidir ve işletmenin özel bilgi ve yeteneğini oluşturur. Kişiye bağlı olmamalı, arandığında kolayca bulunabilmelidir.

Yapısal sermaye, çalışanların akşamları eve giderken yanlarında götürmemeleri ve işletmeye ait olma bakımından önem arz etmektedir. Dolayısıyla işletmenin büyüme ve gelişmesinin yapı taşı olarak kabul edilen yapısal sermaye, işletme için olmazsa olmazlardan birisidir. Yapısal sermayenin etkin kullanımı ile işletmenin faaliyetleri verimli ve sistemli gerçekleşmektedir. Edvinsson ve Sullivan (1996), yapısal sermayeyi, “herkes eve gittikten sonra işletmede kalan her şeydir”, ve “hatta kalıcı olan tek unsurdur” şeklinde tanımlamıştır (Edvinsson ve Sullivan, 1996, s. 360; Örnek ve Ayas, 2015, s. 95). Yapısal sermaye, insan sermayesi ve müşteri sermayesi gibi geçici özellikte değil, kalıcı özelliktedir (Hobikoğlu, 2011, s. 89). Dolayısıyla, yeniden üretilebilir ve paylaşılabılır niteliktedir.

İnsan sermayesi, zamanla yapısal sermayeye dönüşmektedir. Örnek olarak, Bill Gates'in Microsoft'u yaratması ya da Edison'un ampülü icadından sonra

General Electric'e dönüşen şirketi kurması bu durumun kanıtıdır (Örnek ve Ayas, 2015, s. 95). Yani bilginin somutlaştırılmış halidir.

Çalışanların üretim yaparken işini kolaylaştıran her türlü unsur, yapısal sermaye unsuru sayılmaktadır. Yapısal sermaye, çalışanları destekleyici niteliktedir. Yapısal sermaye unsurları entelektüel mülkiyetle ilgili olanlar ve bilgi alt yapısıyla ilgili olanlar olmak üzere iki farklı şekilde sınıflandırılmıştır. Entelektüel mülkiyetle ilgili olanlar; patentler, telif hakları, tasarım hakları, ticari markalar ve hizmetle ilgili markalar olarak sınıflandırılırken, bilgi alt yapısıyla ilgili olanlar; yönetim felsefesi, örgüt kültürü, yönetim süreçleri, bilgi sistemleri, ağ sistemleri ve finansal ilişkilerden oluşmaktadır (Çelik ve Perçin, 2000, s. 113).

1.3.3. Müşteri Sermayesi

Entelektüel sermaye unsurlarından üçüncü unsur ise müşteri sermayesidir. Müşteri sermayesi işletmelerin gelir kaynağı üzerinde önemli etkisi olan müşteri ile olan ilişki sürecini kapsamaktadır. Bu sermaye türü, müşteri bağlılığı ve sadakati, işletme imajı, marka, finansal sözleşmeler, lisans anlaşmaları, dağıtım kanalları gibi unsurlardan oluşmaktadır.

Müşteri sermayesi bir işletmenin faaliyette bulunduğu işlerdeki iletişimde bulunduğu dağıtım kanalları ve müşteriler ile olan ilişkilerde saklı olan bilginin tamamıdır (Bontis, Keow ve Richardson, 2000, s. 88). Dolayısıyla müşteri sermayesi ilişkisel sermaye ya da sosyal sermaye olarak da ifade edilir. Bu bağlamda müşteri sermayesi, işletmelere katma değer yaratan paydaşları ile olan ilişkilerini kapsamaktadır (Ölçer ve Şanal, 2007, s. 481). İşletmeler birer açık sistemdir. İşletmelerin dış çevrelerindeki değişim ve gelişimleri takip etmeleri ve değişimlere ayak uydurmaları gerekmektedir. Bunu müşteri sermayesi ile gerçekleştirmek mümkündür. Müşteri sermayesi, diğer sermaye unsurlarına göre daha karmaşık olmasına karşın rekabet üstünlüğü aracı olarak ise en önemli silahtır.

Müşteri sermayesi denildiğinde yalnızca müşteri ve işletme arasındaki ilişkinin anlaşılması oldukça yanlıştır. Müşteri sermayesi tüm işletmeyi ilgilendiren bir kavramdır. Entelektüel sermaye unsurları içerisinde en belirgin olan sermaye unsuru olan müşteri sermayesi (Yıldız, 2010, s. 85), entelektüel sermayenin paraya

dönüşerek işletmelerin sürdürülebilirliğine katkıda bulunduğunun kanıtıdır (Öge, 2002, s. 189).

Sveiby (1997), müşteri sermayesini “dışsal sermaye” olarak ele almıştır (Marti, 2003, s. 214). Müşterilerle olan ilişkiler işletme içinde önemli olduğu gibi işletme dışında da önemlidir. Yoğun rekabet ortamında ve hızla değişen müşteri isteklerine aynı hızda cevap verebilmek için müşteri sermayesi oldukça önemlidir.

Edvinsson ve Malone (1997)müşteri sermayesinin değerlendirilmesi ile ilgili beş ölçüt belirlemiştir. Bu ölçütler; müşteri türü, müşteri devamlılığı, müşteri rolü, müşteri desteği ve müşteri başarısıdır (Chang ve Tseng, 2005, s. 255). Entelektüel sermaye unsurlarının en önemlilerinden birisi olan müşteri, geçmişteki ucuz hammadde ve işgücünün yerini alarak, rekabet ederken takip edilen rota şekline dönüşmüştür (Yıldız, 2010, s. 87). Entelektüel sermaye bilinci olan işletmelerde müşteriye olan bakış açısı, geleneksel işletmelerdeki müşteriye olan bakış açısından oldukça farklıdır (Akkaya ve Balı, 2018, s. 1151). Dolayısıyla müşteri odaklı yaklaşımla, işletmeler değer zincirini bu yönde oluşturarak, rekabetçi sermayelerini elde etmektedirler.

Beattie ve Thomson (2007), entelektüel sermaye unsurları ve bu unsurların bileşenlerini aşağıdaki şekilde sınıflandırmışlardır (Baş, Yangın ve Aygün, 2014, s. 211-212):

Tablo 3.Entelektüel Sermaye Unsurlarının Bileşenleri

İnsan sermayesi	Yapısal sermaye	Müşteri(ilişkisel) sermayesi
<ul style="list-style-type: none"> • Teknik bilgi, • Eğitim, • Mesleki yeterlilik, • İşle ilgili bilgi, • Girişimcilik ruhu. 	<ul style="list-style-type: none"> • Telif hakları, • Patentler, • Ticari markalar, • Yönetim felsefesi, • Örgüt kültürü, • Bilgi sistemleri, • Ağ sistemleri, • Finansal ilişkiler. 	<ul style="list-style-type: none"> • Marka, • Müşteriler, • Müşteri bağlılığı, • Dağıtım kanalları, • İşletmelerle birliği • Araştırma birliği • Finansal sözleşmeler, • Lisans anlaşmaları • Franchising anlaşmaları.

1.4. ENTELEKTÜEL SERMAYE ÖLÇÜM MODELLERİ

Entelektüel sermaye, en önemli rekabet etme aracı olarak kabul edilebilir. Entelektüel sermayenin ölçülebilir olduğu, “entelektüel sermaye nasıl ölçülür?” sorusu ile ilk ortaya atan Edvinsson’dur (Hobikoğlu, 2011, s. 94). Entelektüel sermayenin ölçülmesinin temel nedenleri arasında işletmelerin strateji geliştirmeleri, hızla değişen müşteri isteklerine hızlı yanıt verebilmek ve işletme performansının değerlendirilmesi vardır. Entelektüel sermayenin maddi olmayan varlıklar olarak soyut yapıda olması sebebiyle işletme durumunu görünür hale getirmek için entelektüel sermayenin ölçümü önemlidir.

Entelektüel sermaye başlıca ölçüm sebepleri aşağıdaki şekilde sıralanabilir (Öztürk, Demirgüneş ve Ercan, 2003, s. 122):

- Yöneticilere, işletmeye değer yaratan unsurlarını belirlemede yardımcı olmak,
- İşletmelerin performans belirlenmesinde, güvenilir bir değerlendirme aracı olması,
- Finansal kaynak temininde işletmelerin ödeme güçlerini belirlemede güvenilir bir araç olmasıdır.

Entelektüel sermaye ölçümünün görünür hale getirilmesi ve tüm işletmeler tarafından kullanılmasını mümkün kılar bir sistem geliştirilmelidir. Muhasebe sistemleri işletmelerin finansal yapılarını yansıtmada yeterli olmadığı için genel kabul görmüş entelektüel sermaye ölçüm sistemi geliştirmek gerekmektedir (Yörük ve Erdem, 2008, s. 400).

1.4.1. Piyasa Değeri Defter Değeri Oranı ve Farkı Yöntemi

Piyasa Değeri / Defter Değeri Oranı, görünmeyen varlıkların değerini temsil eden muhasebe verilerine dayanan, oldukça sade bir hesaplama biçimidir. Piyasa Değeri / Defter Değeri Oranı Yöntemi; piyasa değerinin, defter değerine oranlanması ile bulunan oldukça basit bir yöntemdir (Yıldız, 2011, s. 12). Basit olması yöntemi avantajlı kılmaktadır. Piyasa Değeri – Defter Değeri Farkı Yöntemi ise; piyasa değerinin, defter değerinden çıkarılması ile hesaplanmaktadır.

Piyasa değeri, borsa değeri olarak da ifade edilen değer hisse senedi fiyatlarının, şirket dışındaki hisse senetlerinin toplamının çarpımıdır. Defter değeri ise; işletmenin özsermayesinin değeridir yani aktif toplamının borç toplamına olan farkıdır. Örneğin bir işletmenin sektörde hisse senetlerinin toplamı 20 milyar lira, defter değeri ise 12 milyar lira olsun, bu işletmenin entelektüel sermaye tutarı $20-12=8$ milyar liradır.

Entelektüel sermaye performansı ise, piyasa değerinin defter değerine oranlanmasıdır (Chen, Cheng ve Hwang, 2005, s. 164; Yıldız, 2010, s. 104.). Yukarıdaki örneğe göre işletmenin entelektüel sermaye performans değeri $20/12=1,67$ 'dir. Yani işletmenin % 67 oranında entelektüel sermayeye sahip olduğunu ifade etmektedir.

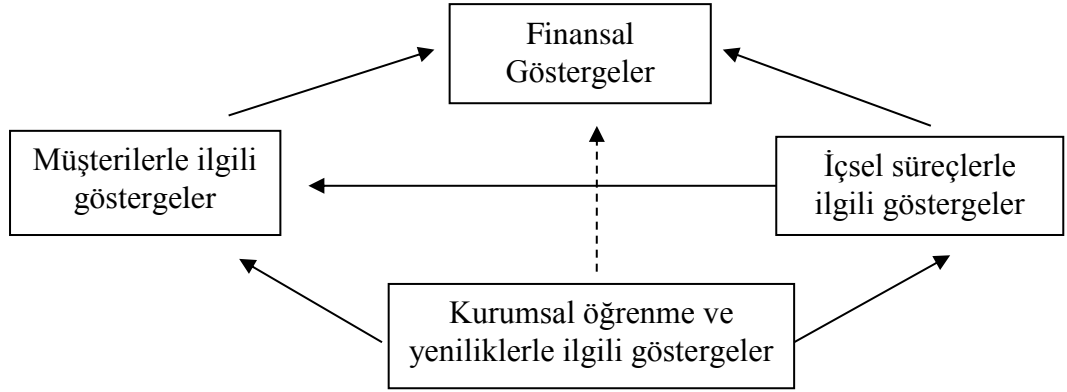
Piyasa değeri defter değeri farkı yönteminin basit hesaplama yönteminin olmasının yanı sıra dezavantajları da vardır. Örneğin hisse senetleri değerinin sürekli değişkenlik göstermesi, piyasa ve defter değerlerinin olduğundan düşük gösterilmesidir.

1.4.2. Dengelenmiş Skor Kart (The Balanced Score-Card)

1990'lı yılların başlarında Robert Kaplan ve David Norton tarafından geliştirilen bu yaklaşım, işletme stratejilerini, uygulamalarına dönük olarak belirlemiş oldukları hedeflere ulaşıp ulaşmadıkları fikrine dayanmaktadır (Koçel, 2014, s. 514). Kaplan ve Norton bu yöntemde görünmeyen varlıkların işletme stratejisine nasıl uyumlaştırılması gerektiğinden bahsetmiştir (Yıldız, 2010, s. 123). Uzun dönem rekabet üstünlüğü için önemli bir yaklaşımdır. Dengelenmiş skor kart, işletmelerin ticari performanslarını, yönetimlerini ve finansal ölçümlerini gösteren bir modeldir.

İşletme yönetim fonksiyonları; planlama, örgütleme, yöneltme, koordinasyon ve kontroldür. Sürecin son aşaması olan kontrol aşamasında önemli rol oynar. Dengelenmiş skor kart, planlama aşamasında belirlenmiş hedeflere ne derece ulaşıldığının göstergesidir. Diğer bir deyişle, bu model, hem mevcut hem de gelecekteki bilgi değerlerini ve entelektüel sermayeyi bulabilir (Santoso, 2011, s. 46)

Şekil 2. Dengelenmiş Skor Kart (The Balanced Score-Card)



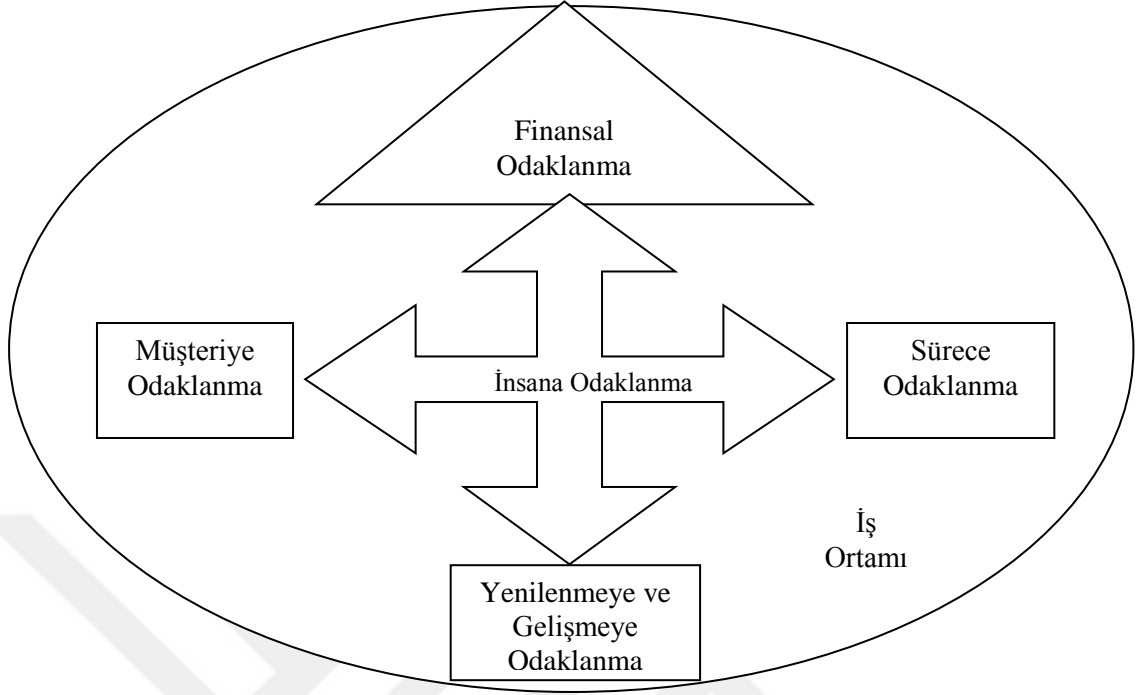
Kaynak: Koçel, 2014, s.518

Dengelenmiş skor kart ve performans ölçütleri; finansal nitelikli göstergeler, müşteri ile ilgili göstergeler, içsel süreçlerle ilgili göstergeler son olarak ise kurumsal öğrenme ve yenilikler olarak sınıflandırılmaktadır (Kaplan ve Norton, 1999, s. 9-24). İşletmenin performansı firmanın stratejik göstergeleri olan bu dört kritere odaklanarak ölçülür. Okların düz devam edenleri ikincil etkiyi gösterirken, kesik çizgilerle olan oklar ise esas etkinin olduğunu vurgulamaktadır. Dengelenmiş skor kart, diğer modellerle karşılaştırıldığında daha kapsamlı ve karmaşıktır. Sadece entelektüel sermaye ya da finansal performans değil genel performansı ölçmek isteyen kuruluşlar için de daha uygundur (Santoso, 2011, s. 47).

1.4.3. Skandia Modeli (Skandia AFS Business Navigator)

1991 yılında İsviçre Sigorta İşletmesi olan Skandia tarafından geliştirilen model Skandia Kılavuzu ve Skandia Navigator olarak da adlandırılmaktadır. 1993 yılında Edvinsson ve arkadaşları Dengelenmiş Skor Kart modelini temel alarak Skandia modelini geliştirmiş ve Skandia AFS Entelektüel Sermaye ekini yayınlamışlardır (Rodov ve Leliaert, 2002, s. 329). Model çeşitli alanlarda 30 performans göstergesine dayanmaktadır ve insan unsuruna odaklanmıştır. Modelin insan unsuruna odaklanması, Dengelenmiş Skor Kart modelinden ayrılan önemli özelliğidir (Roos, Roos, Edvinsson ve C.Dragonetti, 1998, s. 72).

Şekil 3. Skandia Kılavuzu Modeli



Kaynak:<http://fatihkaraoglu.blogcu.com/gelecege-yonelik-bir-isletme-planlama-modeli-skandia-navigator/3537713>, E.T. 30.10.2018

Bu modelde entelektüel sermayeyi bina olarak düşünürsek, finansal odaklanma binanın çatısı olarak işletmenin yaşam kaynağını ve deposunu, içsel ve dışsal müşteriler destek faaliyetleri, binanın yapı taşı ya da girişi olarak adlandırılan ise yenilenme ve gelişim sürecidir. Sonuç olarak beş unsurunda odak noktası insan ögesini oluşturmaktadır (Doğan N. , 2004, s. 18).

Skandia kılavuzu entelektüel sermaye unsurlarını insan sermayesi ve yapısal sermaye olarak ele almaktadır ve işletmenin sahip olduğu maddi olmayan değerleri tanımlamaya yardımcı olur. Bu modelde işletme geçmişi ile geleceği arasındaki dengeli bir yaklaşım sağlanmaktadır (Ölçer ve Şanal, 2007, s. 482). Bu sayede geçmiş ve gelecek arasındaki değerleri kıyaslama yapma yoluyla işletmelerin performanslarını görünür kılarak gelişim ve değişimlerini hedefler. Skandia modelinin amacı, maddi olmayan varlıkların, maddi unsurlar dışındaki unsurlarla tanımlanması ve görünürlüklerini arttırmaktır (Hobikoğlu, 2011, s. 94).

Özetle model, insan sermayesinin hissedarlarının, yapısal sermayesini nasıl etkilediğini ve bir önceki yıla kıyasla entelektüel sermayenin nasıl kullanıldığını değerlendirmekte olup; organizasyon içindeki finansal ve entelektüel yönlerin

dengelenmesi için geliştirilmiştir (Santoso, 2011, s. 45). Skandia modeli, işletmeye entelektüel sermayenin gelecekteki değerlerini planlamak ve tahmin etme olanağı sunmaktadır.

1.4.4. Teknoloji Brokeri (Technology Broker)

Annie Brooking (1996) tarafından geliştirilen, “Teknoloji Simsarı” olarak da bilinen bu yöntem stratejik planlamada karar almaya destek olmak amacıyla geliştirilmiştir. Teknoloji brokeri yönteminde entelektüel sermayenin parasal değeri hesaplanmaktadır (Yıldız, 2010, s. 118). Entelektüel sermayenin dört unsurdan oluştuğu 20 soruluk bir anket analizi sonucu elde edilmiştir. Bunlar; piyasa varlıkları, insan odaklı varlıklar, entelektüel varlık ve alt yapı sistemini oluşturan varlıklardır (Brooking, 1996, s. 57).

Piyasa varlıkları; işletmenin markaları, müşterileri, dağıtım kanalları, sözleşmeleri ve franchising anlaşmalarıdır. *İnsan odaklı varlıkları,* işletmede çalışanların sorun çözme yeteneği, girişimcilik ruhları, uzmanlıkları ve yaratıcılıkları olarak sınıflandırılabilir. *Entelektüel varlıklar,* işletmenin maddi olmayan varlıklarını koruyan yasal sistemdir. İşletmenin sahip olduğu *alt yapı sistemi* ise; işletmenin sahip olduğu örgüt kültürü, kullanılan teknoloji, piyasa bilgileri, enformasyon ve müşteri sistemleridir (Brooking, 1996, s. 57).

Brooking (1996), yöntemin ilk aşamasında, entelektüel sermayenin tanımı ve göstergeleri ile ilgili 20 adet anket sorusu yönelmektedir. Daha sonra bu soruların alt bileşenleri ile ilgili ayrıntılı başka sorular sorularak entelektüel sermaye bilgilerine ulaşmak hedeflenmektedir. Bu yaklaşım, entelektüel sermayenin dolar cinsinden hesaplanmasına imkân sağlamaktadır. Bu durumda yaklaşımın dezavantajını oluşturmaktadır. Çünkü doların değerini anketin nitel verilerine göre sonuçlandırdıklarından, sonucun sübjektifliği de vurgulanmalıdır (Yıldız, 2010, s. 120-121). Sonuç olarak, bu yöntemde, anket sonuçlarına dayalı olarak, karın artırılması ya da maliyetlerin azaltılması ile ilgili kararlar alınmaktadır (Gruian, 2011, s. 261).

1.4.5. Entelektüel Sermaye Endeksi (Intellectual Capital Index)

John Roos ve Goran Roos tarafından geliştirilen bu yaklaşım, entelektüel sermaye akışına vurgu yaparak, entelektüel sermaye göstergelerini tek bir endeks üzerinde göstererek, entelektüel sermayedeki değişimleri piyasadaki değişimlerle ilişkilendiren bir çalışmadır (Hobikoğlu, 2011, s. 96). Bu model yöneticilere entelektüel sermayenin durumunu bütünsel olarak değerlendirme imkânı sunarak, özel göstergelere ait uzun listelerin oluşturulmasına olanak sağlar (Çetin, 2005, s. 369). Özetle, yöntemle, entelektüel varlık ve bileşenlerini içeren bir indeks içerisinde işletmelerin piyasa değerindeki değişimleri belirlemek olanaklıdır.

1.4.6. Maddi Olmayan Varlıkları İzleme Yöntemi (The Intangible Assets Monitor)

Entelektüel sermaye, işletmelerin defter değeri ve piyasa değeri arasındaki fark olarak da tanımlanabilir. Konrad sistemi, Karl Sveiby ve İsveçli bir çalışma grubu tarafından geliştirilmiştir. Model, büyüme ve yenilenme, verimlilik ve istikrarın izlenmesine odaklanan organizasyondaki maddi olmayan varlıkların geniş bir resmini vermek için tasarlanmıştır (Santoso, 2011, s. 45). Sveiby (2005), yöntemi, defter değeri ve piyasa değeri arasındaki farkı hesaplamak için üç farklı tip maddi olmayan varlık olarak tanımlamıştır. Bu kriterler; dış yapıda müşteriler (marka müşterileri ve tedarikçi ilişkileri), iç yapıda organizasyon (örgüt, yönetim, yasal yapı, manuel sistem, tutum, ar-ge, yazılım), yetenek içinde ise çalışanların eğitim ve deneyimleridir. Sveiby (2005)'e göre modelde kullanılan üç kriter ise; büyüme, etkinlik ve istikrardır (Hobikoğlu, 2011, s. 97). Yöneticiler bu değişkenlerden bir ya da ikisi ile kendi maddi olmayan varlık gözleme modelini geliştirmiştir (Çetin, 2005, s. 367). Bu yöntem maddi olmayan varlıkları gösteren basit bir modeldir. Parasal değerli bir model olmadığı gibi puan kartı metotları sınıfında yer almaktadır.

1.4.7. Algısal Ölçüm Yöntemi (Bontis'in Entelektüel Sermaye Performans Modeli)

1998 yılında Nick Bontis tarafından geliştirilen bu model, örgütsel performans ile entelektüel sermaye arasındaki ilişkiyi inceleyen bir modeldir. Bontis bu modeli oluştururken araştırmasında, likert tipi anket formu kullanarak, entelektüel

sermaye unsurlarını; insan sermayesi, yapısal sermaye ve müşteri sermayesi olarak ele almıştır. Bontis'in geliştirdiği model günümüzde geçerliliği ve kullanılabilirliğini halen korumaktadır. Entelektüel sermaye unsurları yöneticilerin algısı ile ölçülmüştür (Bontis N. , 1998, s. 76).

1.4.8 İnsan Kaynakları Muhasebesi Yöntemi

Entelektüel sermaye ölçütleri içerisinde en eski olanlardan bir tanesidir. Geleneksel muhasebe yaklaşımlarında karlılığı azaltan olarak görülen insan kaynakları ve unsurlarının maliyet kalemleri olarak gelir tablosundaki yerini, bilançoda varlık olarak gösterildiği yöntemdir (Salehi, Enayati ve Javadi, 2014, s. 251).Çalışanları varlık olarak görmek, maliyetlerde tasarruf sağlarken, çalışanlarında değerini arttırarak etkinlik ve verimliliği yükseltmektedir. Yöntemin zayıf yönü ise, insan unsuruna odaklanılırken, finansal unsurların ikinci plana atılmasıdır.

2. BÖLÜM

İNOVASYON (YENİLİKÇİLİK)

Çalışmanın bu bölümünde, yenilikçilik (inovasyon) konusu ayrıntılı olarak açıklanmaktadır. Kavram, geçmişi ve bileşenleriyle birlikte sunulmaktadır.

3. İNOVASYON (YENİLİKÇİLİK)

Küreselleşmenin sonucu olarak dünyanın pazar haline gelmesi rekabet araçlarını sürekli değişir kılmıştır. Bunun yanı sıra, kısalan ürün yaşamları, kaynakların kıt olması, çok hızlı değişen müşteri istekleri ve doymuş pazarlar ile değişimi takip hayati önem taşımaktadır. Bu takip de inovasyon stratejileri ile mümkündür. Böyle bir ortamda, küçük ve büyük ölçekli tüm işletmelerin hayatta kalması ve rekabet gücünü sürdürebilmesi için ürün ya da hizmetlerinde inovasyon yapması kaçınılmazdır (Işık, 2018, s. 62). Dolayısıyla teknolojinin gelişimi, değişim hızının artması ve çevre şartları sonucu inovasyon sıkça kullanılan bir terim olmuştur. Özellikle, işletmelerin gerek ulusal gerek uluslararası pazarda inovatif stratejik manevralarla rekabet üstünlüğüne ulaşmaları ve bu üstünlüğü sürdürülebilir kılmaları gerekmektedir. Firmaların sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmesinde inovasyonun yeri kritik öneme sahiptir (Rosdi, 2014, s. 27).

İnovasyon, işletmeler için sektörde ayakta kalabilmek ve varlığını sürdürebilmek için zorunlu unsurlar yer almaktadır. İşletmelerde inovasyonu zorunlu kılan nedenler şöyledir (Işık, 2018, s. 63);

- Günümüzde ülkelerin, büyük sanayi politikaları ile istenilen başarıya ulaşamaması,
- İnovasyonun sektör ve ülke ayrımı olmaksızın rekabet gücünün anahtarı olması,
- Küreselleşmenin de etkisi ile işletmelerin korunaklı alanlarının oldukça azalması,
- Piyasa güçlerinin işletmeleri avantajlı konuma getirmede yetersiz kalmasıdır.

İşletmeler önceleri inovasyon kapasitesini, araştırma geliştirme (Ar-Ge) harcamaları ile ölçerlerken, günümüzde bunun yerini patentler, endeksler, inovasyon

anketleri almıştır (Tekin ve Hancıoğlu, 2018, s. 898). Aşağıda, inovasyonun tanımı, önemi, türleri ve süreci ayrıntılı bir biçimde ortaya konulmaktadır.

2.1. İNOVASYONUN TANIMI VE GELİŞİMİ

Latince “innovatus”, İngilizce “innovation”, Türkçe ise “inovasyon” ya da “yenilik” olarak literatüre geçen kavram, işletmelerdeki yeni fikirlerin, yeni pazarların, uygulamaların yeni ürün ve hizmet olarak dönüştürülmesi, uyarlanması, uygulanması ve bütünleştirilmesini kapsayan dinamik bir süreçtir (Wan, Ong ve Lee, 2005; Damanpour ve Wischnevsky, 2004, s. 272; Ramadani ve Gerguri, 2011, s. 267; Akın ve Reyhanoğlu, 2014, s. 25). İnovasyon denildiğinde, bir şeyi tasarlamak, biçimlendirmek ve yenileştirmek anlaşılmaktadır (Gülçubuk, 2014, s. 24). Diğer bir ifadeyle kavram, “iyileşme” ve “yenileşme” anlamını taşır. Türk Dil Kurumu (2014) inovasyonu, “değişen koşullara uyabilmek için toplumsal, kültürel ve yönetsel ortamlarda yeni yöntemlerin kullanılmaya başlanması” olarak tanımlamıştır.

İnovasyonun ortaya çıkışı insanlık tarihi kadar eski olsa da işletmeler açısından inovasyonun ilk temelleri Sanayi Devrimi ile başlamıştır. Sanayi Devriminde buharlı makinelerin icat edilip, üretim aşamalarında kullanılmaya başlanması işletmecilik adına ilk inovasyon örneklerinden biri sayılabilir.

İnovasyon ve icat terimleri birbiri yakın kavramlardır. Ancak ikisi birbiri ile ilişkili kavramlar olsa da aynı anlamı ifade etmemektedir. İcat, daha önce olmayan, yeni keşfedilmiş yeni bir şeyler ya da yeni fikirlerdir. İnovasyon ise; henüz yapılmamış bir şeyi yapmak ya da var olanı farklılaştırmaktır. Diğer bir ifadeyle inovasyon, keşfedilmemiş olanı icat etmek değildir, yeni bir şeyin ya da var olanın ticarileştirilmesidir.

İnovasyon kavramında ilk akla gelen isim Avusturyalı ekonomist Schumpeter (1934) inovasyonu, yeni ürünlerin veya yeni kaliteli gıdaların ve yeni üretim metotlarının yaratılması, yeni arz kaynaklarının ele geçirilmesi ve yeni bir örgütlenmenin yapılması şeklinde ele almıştır (Balzat, 2002, s. 5). Yani inovasyon, eski olan ürün, hizmet ya da yöntemin geliştirilerek yeni ürün, hizmet veya yöntem olarak değiştirilmesidir. Anlaşılacağı üzere inovasyon kelimesinde, toplumsal ve ekonomik değişimin faydaya dönüştürülmesi vurgusu vardır.

Tablo 4. İnovasyon Tanımları

Yıl	Araştırmacı	Tanım
1953	Barnett	İnovasyon, farklı olarak yeni bir düşünce, davranış veya herhangi bir şeydir (Barnett, 1953, s. 7).
1965	Thompson	İnovasyon, örgüt içerisindeki ilk ve yeni olan fikir, süreç, ürün ya da hizmettir (Çakıcı, Çalhan ve Karamustafa, 2016, s. 13-14).
1966	Schmookler	İnovasyon, bir işletmenin, kendi kullanımını için yeni bir ürün ya da hizmet geliştirmesi veya yeni bir metot ya da girdi kullanımını ile ilgili teknik bir değişiklik yapmış halidir (Güler ve Kanber, 2011, s. 63).
1967	Becker ve Whisler	İnovasyon, benzer amaçlar için, organizasyonlar tarafından kullanılan ilk fikirlerdir (Becker ve Whisler, 1967).
1967	Knight	İnovasyon, çevre ve örgüt arasındaki ilişkide bir organizasyon ve onun çevresi için yeni olan bir değişikliğin gerçekleştirilmesidir (Knight, 1967, s. 478)
1980	Goldhar	İnovasyon, ortaya çıkan yeni fikirlerin ticarileştirilerek örgüt ve birey için fayda sağlanmasıdır (Çalhan, 2015, s. 14).
1982	Freeman	İnovasyon, “yeni(veya iyileştirilmiş/gelişkin) bir ürünün pazarlanması ya da yeni (veya iyileştirilmiş/gelişkin) bir sürecin veya ekipmanın ilk defa ticari kullanımını için yürütülen tasarım, üretim, yönetim ve ticari faaliyetler kapsar (Lundvall A. B., 2005, s. 7).
1984	Damanpour ve Evan	Teknik ve yönetsel olarak ayrılan inovasyon, yeni olan ürün, hizmet, cihaz, süreç, politika gibi örgüt içlerindeki yenilik uygulamalarıdır (Damanpour ve Evan, 1984, s. 402).
1985	Drucker	İnovasyon, girişimcilerin farklı bir iş ya da hizmet sunabilmek için değişiklik yapmalarını sağlayan araçtır ve kaynaklara yeni kapasite yaratma yeteneği kazandıran öğrenme ve uygulama yeteneğidir (Drucker, 1985, s. 30).
1987	Robert	İnovasyon, icat ve kullanım süreci gibi geniş bir alanı kapsar (Güler ve Kanber, 2011, s. 63).
1990	Udwadia	İnovasyon, yeni ürün, hizmet ya da süreçlerin yaratılması, gelişimi ve tanıtımıdır (Udwadia, 1990, s.67).
1990	Porter	İşletmeler, rekabet avantajını inovasyon ile yakalar. İnovasyon, hem yeni teknolojiler hem de yeni iş yapış yöntemleridir.
1992	Lundvall	İnovasyon, öğrenme sürecinin çıktısıdır (Lundvall A. B., 2005, s. 7) .
2003	Flynn vd.	İnovasyon, yeni fikirlerin fırsatlara dönüştürülmesidir (Flynn, Dooley, O'Sullivan ve Cormican, 2003).
2005	OECD ve Avrupa Birliği	İnovasyon, işletme içi uygulamalarda, işyeri organizasyonunda ya da dış ilişkilerinde yeni ya da önemli derecede iyileştirilmiş bir mal, hizmet veya sürecin, yeni bir pazarlama yönetiminin ya da yeni bir organizasyonel yöntemin uygulamaya konmasıdır (OECD, 2005, s. 50).
2013	Velmurugan vd.	İnovasyon, yapılan bir şeylerin, basit şekilde yeni yollarla yapılmasıdır (Velmurugan, Kalaiselvan, Rameswari ve Sankar, 2013)

İnovasyon demek her türlü yenilik demek değildir. İnovasyon, daha çok işletmelerin ürünleri geliştirme ve sürekli iyileştirme çabaları, yani, “yeni olan her

şey değil, ekonomik ve sosyal değerlere dönüştürülen her türlü yeniliktir". Buna göre, inovasyon, yaratıcı bir fikrin, katma değer yaratabilen, pazarlanabilir bir ürüne dönüştürülmesidir (Güravşar, 2010, s. 1). İşletme düzeyinde yapılan yenilikler işletmelerin büyüme ve karlılığına önemli katkı sağlar. İşletme, bu yenilik uygulaması ile faaliyetlerini kolaylaştırır, sorunlarını çözerek çevresel değişikliklere uyum sağlar ve sürdürülebilir rekabet üstünlüğüne ulaşabilir (Uzkurt, 2010, s. 16-37).

"Şirketler, inovasyon ile rekabet avantajı yakalar. İnovasyona, hem yeni teknolojileri hem de yeni iş yapış şekillerini kapsayacak şekilde geniş bir açıdan yaklaşırlar" Michael Porter

"Yaratıcılık, yeni şeyler düşünmektir. İnovasyon, yeni şeyler yapmaktır" Theodore Levitt

"İlginç fikirleri ve yeni teknolojileri yıllarca inovasyona devam edecek bir şirkete dönüştürmek büyük bir disiplin işidir" Steve Jobs

"İnovasyon, inanılmaz hızlı bir şekilde ilerlemektir" Bil Gates

İnovasyon hakkındaki üç büyük düşünüründe fikirleri, ortak paydada birleşmektedir. İşletmelerin rekabet üstünlüğü sağlaması ve bu üstünlüğü korumasının en önemli anahtarı inovasyondur. Değişen çevre ve hızla gelişen teknolojinin hızına yetişebilmek ve yeni pazarlarda yer alabilmek için inovasyon önemli bir araçtır.

İnovasyonun gelişiminde son on yılda yapılan çalışmaların amaç ve bulguları aşağıdaki gibidir:

Ekşi (2008), "Intellectual Capital Based Innovation Capability Model Proposition" adlı çalışmasında amaç, entelektüel sermaye tabanlı inovasyon yetkinlik modeli önerisinde bulunulmuştur. Çalışmanın ilerleyen bölümlerinde örnek olay inceleme gerçekleştirilmiştir. Sonuç olarak, modeline bir ekleme ile birlikte güncellenen modelin gerçek hayattaki işlerliği desteklendiği sonucuna varılmıştır.

Orfila ve Mattson (2009), "Innovation Behavior In The Hotel Industry" adlı çalışmalarında amaç, otelcilik sektöründe, inovasyonun ölçülmesi için yeni bir model geliştirmektir. Sonuç olarak, müşterilerin yeteneklerinin yönetsel inovasyon hariç hepsini pozitif ve anlamlı etkilediği görülmüştür.

Martinez ve Orfila (2009), “Innovation Activity In The Hotel Industry” adlı çalışmalarında amaç, konaklama sektöründe değişik inovasyon faaliyetlerini ve pazarlama stratejilerinin inovasyonu nasıl etkilediğini belirlemektir. Çalışma sonucunda, radikal inovasyonun adımsal inovasyondan daha etkili olduğu, ayrıca işletme sahibi olmayan yöneticilerin, işletme sahibi yöneticilerden çok daha fazla radikal inovasyon yaptığı belirlenmiştir.

Tajeddini (2010), “Effect Of Customer Orientation and Entrepreneurial Orientation On Innovativeness: Evidence From The Hotel Industry In Switzerland” adlı çalışmasında amaç, müşteri ve girişimcilik odaklılığın işletmenin inovasyon yönlülüğüne ve işletme performansına etkisini belirlemektir. Ulaşılan sonuç ise, işletmenin inovasyon gelişiminin kar, satış ve yatırım konusunda pozitif etkisi olduğudur.

Hjalager (2010), “A Review Of Innovation Research In Tourism” adlı çalışmasında amaç, turizmde inovasyon çalışmalarını değerlendirmek adına bir literatür taraması yapmaktır. Sonuç olarak ise, turizm alanında beş farklı inovasyon türüne ulaşılmıştır. Bunlar; mal ve hizmet inovasyonu, süreç inovasyonu, yönetimsel inovasyon, yönetim inovasyonu ve son olarak kurumsal inovasyondur.

Kanten ve Yaşlıoğlu (2012), “Konaklama İşletmelerinde Müşteri Değerinin Oluşumunda Yeniliğin Rolü: Yöneticiler Üzerinde Bir Araştırma” adlı çalışmalarında amaç, turizm işletmelerinde inovasyonun müşteri değeri ve oluşumunda rolünü belirlemektir. Ulaşılan sonuç ise, hizmet inovasyonu ve süreç inovasyonunun müşteri değeri arasında pozitif yönlü ilişkisi olduğu ayrıca; yönetimsel inovasyon ile müşteri değeri arasında bir ilişki olmadığı tespit edilmiştir.

Coşkun, Mesci ve Kılınç (2013), “Stratejik Rekabet Üstünlüğü Sağlama Aracı Olarak İnovasyon Stratejileri: Kocaeli Otel İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma” adlı çalışmalarında amaç, inovasyon stratejilerinin stratejik rekabet üstünlüğü sağlamada etkisini belirlemektir. Ulaşılan sonuç ise, katılımcı yöneticilerin çoğu ürün, hizmet ve süreç inovasyonlarını artımsal inovasyon olarak ve pazarlama inovasyonunu ise radikal inovasyon olarak gerçekleştirdiği tespit edilmiştir.

Yüzbaşıoğlu, Çelik ve Topsakal (2014), “A Research On Innovation In Smalland Medium-Sized Enterprises In Tourism Industry: Case Of Travel Agencies” adlı çalışmalarında amaç, Antalya’da faaliyet gösteren seyahat acenteleri örneğinde

seyahat acentelerinin inovasyon faaliyetlerini belirlemektir. Sonuç olarak ise, seyahat acentelerinde en çok süreç inovasyonu yapıldığı, en az ise pazarlama inovasyonu yapıldığı tespit edilmiştir.

Çalhan (2015), “İnovasyon, Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğü ve İşletme Performansı İlişkisi: İstanbul’da Faaliyet Gösteren Yiyecek İçecek İşletmelerinde Bir Araştırma” adlı çalışmada amaç, yiyecek içecek işletmeleri bağlamında inovasyonun sürdürülebilir rekabet üstünlüğü ve işletme performansına etkilerini belirlemektir. Sonuç ise, yiyecek içecek işletmelerinde inovasyonun, sürdürülebilir rekabet üstünlüğü ve işletme performansını anlamlı ve olumlu etkilediği görülmüştür. Ayrıca farklılaştırmanın işletme performansı için önemli olduğu vurgulanmıştır.

Örnek ve Ayas (2015), “Entelektüel Sermaye İle Yenilikçi İş Davranışının İşletme Performansına Etkisi: Bilişim Sektörü Uygulaması” adlı çalışmada bilişim sektöründeki entelektüel sermaye, yenilikçi iş davranışı ve işletme performansı incelenmiştir. Sonuç olarak ise, entelektüel sermaye ve inovasyon arasında pozitif bir ilişkinin olduğu ancak bu ilişkinin yeniliğin entelektüel sermayeyi tetiklemesi ile mümkün olacağı tespit edilmiştir.

Kalay ve Kızıldere (2015), “Türk İşletmelerinin İnovasyon Performansını Etkileyen Faktörler Üzerine Bir Araştırma” adlı çalışmalarının amacı, Türk firmalarının amaçları, yöntemleri, stratejileri ve işletme büyüklüklerinin, ürün, süreç, pazarlama ve organizasyonel inovasyon performansı üzerindeki etkileri araştırmaktır. Bu araştırmada teorik olarak gerçekleştirilmiştir.

Özbağ (2016), “Rekabet Avantajı Yaratmada İki Temel Yaklaşım; Kaynak Tabanlı ve Endüstri Tabanlı Yönetim Modeli” adlı çalışmada teorik bir çalışma olup, temel yetenek ve yenilik ilişkisinde insan kaynakları yönetiminin kısmi aracılık etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Tekin ve Hancıoğlu (2018), “İnovasyon Belirleyicilerin İhracat Performansına Etkisi Üzerine Bir Araştırma” adlı çalışmada amaç, inovasyon belirleyicilerinin ülkelerin ihracat performansındaki etkilerini araştırmaktır. Çalışma sonunda inovasyon ve ihracat arasında pozitif bir ilişki olduğu sonucuna varılmıştır. Buna ek olarak, ihracat performansı üzerinde daha fazla etkili olan inovasyon

belirleyicilerinin insan kaynağı, araştırma sistemleri, fikri varlıklar, inovatörler ile bağlantılar ve girişimcilik olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

2.2. İNOVASYONUN ÖNEMİ

İnsanlar yaşamlarını idame ettirmek için ihtiyaçlarını daha az çaba sarf ederek gidermek ve yeni ürün, süreçler geliştirerek daha rahat bir yaşam sürme eğilimindedir. Bu eğilim sonucu yeni şeyler gelişmektedir. İnovasyon, sürekli büyümenin anahtarıdır ve beraberinde üretkenlik ve kaliteyi getirerek işletmelere önemli bir rekabet avantajı sağlar (Gülçubuk, 2014, s. 14). İşletmelerde ise hayatta kalmak ve yaşamını büyüterek sürdürmek için değişen ve hızla gelişen çevreyi takip ederek yenilenmek ve yeni pazarlara girmek için inovasyon oldukça önemli bir kavramdır. Yenilenen mal, hizmet veya yöntemlerle büyümeye paralel istihdam sağlanırken, sürdürülebilir kalkınma ve toplum refaha da katkıda bulunan önemli bir rekabet aracına sahip olunur.

İnovasyon, sorun çözmeye yönelik yeni fikir geliştirmeyi ifade eder(Avcı ve Ulu, 2014, s. 330).Başka bir ifadeyle inovasyon; yeni olan bir şeyin ticarileştirilmesiyle ekonomik ve sosyal bir değer kazanması ile ortaya çıkmaktadır. Bu sayede hem ekonomik açıdan hem de işletmeler açısından önemli bir strateji aracıdır. Ülkemizde, inovasyon denilince sadece ar-ge faaliyetleri olarak yeni bir şeyin ortaya çıkarılması akla gelmektedir. İnovasyon sadece ar-ge hareketi değil, aynı zamanda yeni bir fikir ile pazarlama faaliyetidir.

İnovasyonun ülke ekonomisi ve işletme için önemi: İşletmeler birer açık sistemdir. Bunun sonucu hem hayatta kalabilmek hem de değişen çevreye uyum sağlayarak müşteri ihtiyacını gidermek için inovasyon önemli bir unsurdur. İnovasyonun ekonomik önemi ilk sırada yer almaktadır. İnovasyon, bölgesel ve ulusal ekonomiler üzerindeki dışsal etkisi ile rekabette önemli katkılar sağlamaktadır (Uzkurt, 2010, s. 37). İşletme için inovasyonun önemi; rekabet üstünlüğü sağlama, karlılık artışı yanında maliyetlerde düşüş sağlama, kalite ve verimlilikte artış, yeni pazarlar inşa etme olarak sayılabilir. Ülke ekonomisi için inovasyon önemi ise; istihdam artışı, kaynakların optimum kullanımı, enerji kaynaklarının etkin kullanımı, bölgesel kalkınmaya katkı sağlamasından kaynaklanmaktadır (Uzkurt, 2010, s. 269-270).

İnovasyonun müşteri için önemi: Yeniliğin ortaya çıkışı daha çok tatmin edilmemiş ihtiyaçlar sonucudur. Bu ihtiyaçların giderilmesi ve yüksek derecede tatmin sağlamak için inovatif fikirler geliştirilir. Yenilik, işletmenin nitelikli çalışan ile müşteri bağlılığı ve tatmini arttıran bir unsurdur. Bağımlılığı ve tatminin artmış müşteri ise artık sadık birer müşteri olmaktadır.

2.3. İNOVASYON TÜRLERİ

Literatürde inovasyonlar, alanlarına, yenilik derecelerine, özelliklerine ve stratejik etkilerine göre pek çok farklı şekilde sınıflandırılmıştır. Schumpeter (1934) inovasyonu türüne göre beş etki derecesine göre sınıflamada bulunmuştur. Schumpeter'in inovasyon türünü belirleyen beş etki aşağıdaki gibidir (OECD, 2005, s. 33; Çalhan, 2015, s. 13);

- Yeni ürünlerin sektöre girişi,
- Yeni üretim metotlarının uygulanması,
- Yeni pazarlara açılma,
- Hammadde ve başka girdiler için yeni tedarik kaynaklarının gelişimi ve
- Bir endüstride yeni pazar yapılarının oluşturulmasıdır.

Temelde inovasyon türleri, büyüklüklerine stratejilerine ve fonksiyonlarına göre üç farklı sınıfa ayrılmaktadır. Büyüklüklerine göre inovasyon türleri; radikal inovasyon ve artımsal inovasyondur. Stratejilerine göre inovasyon türleri; açık inovasyon ve kapalı inovasyondan oluşmaktadır. Fonksiyonlarına göre inovasyon türleri ise; ürün inovasyonu, süreç inovasyonu, organizasyonel inovasyon ve pazarlama inovasyonu olmak üzere dört farklı şekilde sınıflandırılmıştır.

Literatürde pek çok araştırmacı tarafından inovasyon türleri sınıflandırılmıştır. Bunlardan bazıları aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

Tablo 5.Araştırmacı ve İnovasyon Türü Sınıflamaları

Yıl	Araştırmacı	İnovasyon Türleri
1930	Schumpeter	Radikal ve Artımsal İnovasyon
1984	Damanpour ve Evan	Teknik ve Yönetimsel İnovasyon
1999	John	Ürün, Süreç ve Pazar İnovasyonu
2001	Tidd, Bassent ve Pavitt	Teknik ve Yönetimsel İnovasyon
2005	Trott	Ürün, Süreç, Hizmet, Organizasyonel, Yönetim, Üretim ve Pazarlama İnovasyonu
2005	OECD ve Avrupa Birliği	Ürün, Süreç, Pazarlama ve Organizasyonel İnovasyon
2010	Hjalager	Ürün, Süreç, Yönetimsel, Pazarlama ve Kurumsal İnovasyon

Yukarıdaki tablodanda anlaşılacağı üzere OECD ve Avrupa Birliği'nin Oslo Manual Kılavuzunda (2005) inovasyon tür olarak dört farklı şekilde; ürün inovasyonu, süreç inovasyonu, pazarlama inovasyonu ve organizasyonel inovasyon olarak sınıflaması yapılmıştır.

Literatüre bakıldığında pek çok araştırmacının inovasyon tanımı yaptığı gibi inovasyon türlerini de farklı şekillerde sınıflandırmışlardır. Trott (2005) tarafından yapılan bazı inovasyon tür ve açıklamaları şöyledir:

Tablo 6.İnovasyon Türleri ve Tanımları

İnovasyon Türü	Açıklama
Ürün inovasyonu	Yeni ya da geliştirilmiş ürün geliştirme
Hizmet inovasyonu	İnternet temelli finansal hizmetler vb.
Süreç inovasyonu	Üretim süreci geliştirme
Organizasyon inovasyonu	Yeni bir işletme içi iletişim sistemi vb.
Yönetim inovasyonu	Toplam kalite yönetimi, iş süreci yeniden yapılandırma (BRP- business process re-engineering)
Üretim inovasyonu	Kalite çemberleri, JIT vb.
Pazarlama inovasyonu	Yeni satış yaklaşımı(direkt pazarlama gibi)

Kaynak: Trott, 2005, s. 15; Aksel, 2010, s. 36

Damanpour ve Evan (1984), inovasyonu, “teknik” ve “yönetimsel” olmak üzere iki farklı şekilde sınıflandırmıştır. Teknik inovasyonlar, işletmenin kendi içerisindeki faaliyetlerini gerçekleştirirken geliştirdiği yeniliklerdir. Yönetimsel inovasyonlar ise, işletmenin sosyal sistemindeki yeniliklerdir (Damanpour ve Evan, 1984, s. 394).

John (1999); ürün inovasyonu, süreç inovasyonu ve pazar inovasyonu olmak üzere, kavram ile ilgili üç farklı sınıf belirlemiştir (Bessant ve Tidd, 2013). Yine, Tidd, Bassent ve Pavitt (2001), inovasyonu teknik ve yönetsel olarak iki farklı şekilde sınıflandırmıştır (Çalhan, 2015, s. 19). Yönetsel inovasyon, adından da anlaşılacağı üzere idari süreçlerle ilgili olup; personel inovasyonu, pazar inovasyonu ve örgütsel yapı ve iklim inovasyonundan oluşmaktadır. Teknik inovasyon ise, ürün ve hizmeti üretiminde kullanılan teknolojik yapıyla ilgili olup, ürün inovasyonu ve süreç inovasyonu olarak iki alt grubu oluşturur (Özdevecioğlu ve Biçkes, 2012, s. 26).

Trott (2005) inovasyonun yedi türünden bahsetmiştir. Bunlar; ürün inovasyonu, hizmet inovasyonu, süreç inovasyonu, organizasyon inovasyonu, yönetim inovasyonu ve üretim inovasyonudur.

Tablo 7. İnovasyon Türleri

<i>Büyükliklerine göre inovasyon;</i>	<i>Stratejilerine göre inovasyon;</i>	<i>Fonksiyonlarına göre inovasyon;</i>
1. Radikal inovasyon	1. Açık inovasyon	1. Ürün inovasyonu
2. Artımsal inovasyon	2. Kapalı inovasyon	2. Süreç inovasyonu
		3. Pazarlama inovasyonu
		4. Organizasyonel inovasyon

Kaynak: Trott, 2005, s.17

2.3.1. Büyüklüklerine Göre İnovasyon Türleri

Schumpeter inovasyonu, yenilik derecesine diğer bir deyişle büyüklüğüne göre radikal inovasyon ve artımsal inovasyon olmak üzere iki farklı şekilde sınıflandırmıştır. Büyük dengeleri değiştiren köklü değişimleri “radikal” inovasyon, değişim sürecindeki sürekli değişen değişkenleri ise “artımsal” inovasyon olarak sınıflamıştır.

2.3.1.1. Radikal İnovasyon

Teknolojinin modasını değiştiren, yenilikçilerin yeteneklerini zorlayıp, kuruluşların kapanmasına neden olabilen, sanayinin niteliğini değiştiren ve yeniden değer yaratma işlemini köklü değişimler ile gerçekleştiren inovasyon radikal inovasyondur. Radikal inovasyonda değişim, köklü ve devrim yaratan şekilde olmalıdır. Dolayısıyla radikal inovasyon “yıkıcı inovasyon” olarak da anılmaktadır. Radikal inovasyonda amaç, daha önce dünyada var olmayan bir şeyin keşfedilmesidir. Örneğin; araçların yakıtları yalnızca, mazot, benzin ve lpgden oluşurken, gelişen teknoloji ve çevreye verilen önem ile hibrit ya da elektrikle giden araçların üretimi,mobil telefonlarında önceleri tuş takımlarına sahipken günümüzde tamamen dokunmatik tuşlara geçilmesi yine radikal inovasyon örneklerindedir. Önceleri insan gücü ile yapılan işlerin şimdilerde endüstri devrimleri ile robotlar sayesinde yapılması yine diğer bir radikal inovasyon örneğidir. Örneklerden de anlaşılacağı üzere, radikal inovasyonda ortak amaç, daha az enerji ile daha yüksek verimlilik sağlayarak, yapılan yeniliğin maliyetleri düşürme özelliğinin olmasıdır.

2.3.1.2. Artımsal İnovasyon

Kurumların rekabetçiliğini güçlendiren, yenilik yapabilme yeteneklerini geliştiren, ürün veya hizmette yeni kullanım alanları ve amaçları sunan yenilik türü ise artımsal inovasyondur (Koç ve Mente, 2007, s. 2). Artımsal inovasyon, ürünlerin ufak değişiklikler ile piyasaya yeniden sunumu ile ilgilidir. Yani, mevcut mal veya hizmetlerin, üretim ve dağıtım faaliyetlerindeki basitleştirme, geliştirme, değiştirmelerdir (Innocase, 2015, s. 9). Diğer bir ifadeyle, radikal inovasyonun tersine, var olan ürün veya teknolojiyi kullanarak, yine var olan birşeyin değiştirilmesi ya da geliştirilmesidir. Örneğin; işletmelerde kullanılan sabit telefonlarda artık aranan numaranın görünebilir özelliğı olması ve arama kayıtlarına fatura dökümü olmadan ulaşılabilmesi, kullanılan internet ağı üzerinden basit erişim engeli getiren uygulamalar ile alışveriş siteleri, sosyal medya vb. sitelerin erişime kapatılması bu sayede çalışanların verimli çalışma sürelerinin arttırılması, giriş çıkışlarda kartlı sistem yerine parmak okutma sisteminin tanımlanması böylece giriş-çıkış işlemlerindeki takibin güvenilirliğinin arttırılması, güvenlik kameralarındaki çözünürlük artışı ve gece görüşü özellikleri ile görüntü kalitesinin arttırılması ve

kayıt cihazlarındaki kayıt süresinin uzatılması diğer bir ifadeyle elektronik firmalarının cihazların günden güne arttırması artımsal inovasyon örneklerindedir. Bu örneklerden anlaşılacağı üzere, bu küçük gibi görünen değişimler, işletmelerin verimliliğini arttıran, önemli kullanım üstünlükleri ve zaman tasarrufu sağlayan gelişmelerdir. Artımsal inovasyon, diğer inovasyon türlerine göre daha az riskli, daha güvenilir ve daha kısa sürede gerçekleşmektedir. Artımsal inovasyonda yapılan değişim ve gelişimler, müşteri beklentileri ve kullanım ergonomilerine önem verilerek gerçekleştirilmektedir. Buda, işletmelere olumlu geri dönüşlerle kazanç sağlamakta ve rekabette öncü olma imkânı sunmaktadır.

Sonuç olarak, artımsal inovasyon, ürün ve süreçte verimlilik anlamına gelirken, radikal inovasyon yeni yöntemlerin kullanımınıdır. Otomobillerin daha az yakıt tüketimine yönelik verimlilik artışı artımsal inovasyon iken, benzinli araçların yerini hibrit araçların alması radikal inovasyondur (Işık, 2018, s. 66).

Schumpeter'in sınıflamasından ayrı olarak son zamanlarda toplumsal değişikliklere neden olup, sanayileri değiştirip yeni inovasyonların gelişimine sebep olan inovasyon türü ise dönüşümcü inovasyondur.

2.3.2. Stratejilerine Göre İnovasyon Türleri

Radikal, artımsal ve dönüşümcü inovasyon, inovasyonun yenilik derecelerine göre sınıflamadır. Diğer bir inovasyon sınıflaması ise; açık inovasyon ve kapalı inovasyondur. Bunlar, strateji açısından inovasyon türlerini oluşturmaktadır. Açık inovasyon, işletmelerin ihtiyaç duyduğu yeniliği dış kaynaktan ya da iç kaynaktan temin etmesi ile gerçekleşirken, kapalı inovasyonda dış çevreyi proaktif olarak şekillendiren bir yenilik söz konusudur.

2.3.2.1. Açık İnovasyon

Açık inovasyon, işletmelerin faaliyette bulunması için ihtiyaç duyduğu teknolojileri edinmeleri ile ilgilidir. Kaynak yaklaşımı gereği hiçbir işletme tek başına yeterli değildir. Girdi aşamasında hammadde ve iş gücünün temini, üretim aşamasındaki know-how bilgisi ve çıktının yani mal ya da hizmetin ortaya çıkmasına kadar geçen üretim sürecinde işletmelerin başka işletmelere bağımlılığı söz

konusudur. Başka işletmelere olan bağlılık, stratejik ortaklıkları, kaynak bağımlılıkları veya dışkaynak kullanımları ile giderilebilir. İşletmelerin bu birliktelikleri inovasyon türü açık inovasyonu oluşturmaktadır. Örnek, Üçüncü Boğaz Köprüsü ve Kuzey Marmara Otoyolu Projesinin ortakları IC Yatırım Holding ile Astaldi firmasının “yap, işlet, devlet” stratejik ortaklığıdır. Firmaların bu sektördeki bilgi, beceri ve deneyimlerinden faydalanarak inovatif bir köprü ve otoyol projesini tamamlamaları açık inovasyon örneğidir.

2.3.2.2. Kapalı İnovasyon

Kapalı inovasyon ise, işletmelerin sektördeki en başarılı uzmanların işe almaları ile geliştirilen stratejidir. Kapalı inovasyonda işletme, sektöre sunulan mal ya da hizmetin ilk olarak kendisi tarafından sunulması gerektiğini düşünür. Bu şekilde ar-ge harcamalarında sektörde lider olduğu gibi pazarda da lider konumundadır (Innocase, 2015, s. 11).

Açık inovasyon ve kapalı inovasyon arasındaki farklar aşağıdaki tablo 10’da gösterilmektedir.

Tablo 8. Açık ve Kapalı İnovasyon Özellikleri

Kapalı İnovasyon Özellikleri	Açık İnovasyon Özellikleri
<ul style="list-style-type: none"> • Kapalı inovasyon, sektördeki uzman kişilerin işletmeye kazanımı amaçlıdır. • Kapalı inovasyonda ar-ge’den kazanç için gelişimleri işletme çalışanları kendileri yapmaz. • Kapalı inovasyonda yenilik fikrini ortaya atan ve pazara sunanda aynı işletme olmalıdır. • Kapalı inovasyonda pazara yeni ürünü sunan işletme pazarın kaymağını alan işletmedir. • Kapalı inovasyonda, diğer işletmelerin geliştirilen inovasyondan kazanç sağlamaması için inovasyon işlemlerinin gizliliğine önem vermelidir. 	<ul style="list-style-type: none"> • Açık inovasyonda, yenilik çalışmaları işletme içinden olabileceği gibi işletme dışından da olabilir. • Açık inovasyonda ar-ge veya inovasyondan kazanç elde etmek için ilk araştırma yapma zorundallığı yoktur. • Açık inovasyonda, pazara ilk girmek yerine, iyi bir iş planı yapmak daha önemlidir. • Açık inovasyonda başarı için hem iç kaynakların hem dış kaynakların etkin kullanımı başarıya da beraberinde getirir. • Açık inovasyon başkalarına yeni fikirler sunabileceği gibi, başkalarında yeni fikirlerini kullanılabilir.

Not: bu tablo <http://www.kobigirisim.net/2013/07/inovasyon-ismirligi-iliskisi.html>’deki tablodan geliştirilmiştir.

2.3.3. Fonksiyonlarına Göre İnovasyon Türleri;

Fonksiyonlarına göre inovasyon türleri; ürün inovasyonu, süreç inovasyonu, pazarlama inovasyonu ve organizasyonel inovasyondur. Bu inovasyon türleri şöyledir:

2.3.3.1. Ürün İnovasyonu

Ürün inovasyonu sadece ortaya yeni bir ürün çıkartmak değildir, var olan ürün veya hizmetin geliştirilmesi ve değiştirilmesidir. Dolayısıyla, sadece somut olan ürünler değil aynı zamanda hizmetlerdeki değişim çabaları da ürün inovasyonu içinde yer almaktadır. Ürün inovasyonu, müşterilere yeni ürünler sunmak veya mevcut ürünlerde iyileştirmeler ile yeni fonksiyon kazandırarak yeniden kullanımını sağlamaktır. Oslo Manuel Kılavuzundaki (2005) tanıma göre; ürünlerin gerek mevcut gerekse öngörülen kullanımlarına göre, yenileştirilmesi ya da iyileştirilmesidir. Bu teknik özellik, bileşenler ve malzemelerde kullanıcıya ergonomi sağlama ve iyileştirme çabalarını yansıtır (OECD, 2005, s. 51). Yani, ürün inovasyonuna konu olan ürün yalnızca yeni bilgi ve teknoloji esaslı değil, aynı zamanda var olan ürüne bilgi ve teknolojik katkı sağlanması esaslı da olabilir (Şimşek, 2015, s. 7).

Ürün inovasyonu işletmeler açısından geleceğini garantilemek için güzel bir fırsattır. Bütünüyle yeni ürün ve hizmet oluşturması ile işletme çevresindeki ihtiyaçlarını gidermiş olur (Güleş ve Bülbül, 2004, s. 135). Örneğin; kullanmış olduğumuz mobil telefonlar teknoloji sayesinde yalnız birer iletişim aracı olmaktan çıkmış aynı zamanda fotoğraf makinesi, bilgisayar gibi pek çok farklı ürünün işlevini de beraberinde sunar hale gelmiştir. Avermate ve arkadaşlarının(2003)ifade ettiği gibi, eğer bir mal, hizmet ya da fikir yeni bir şey sağlıyorsa bu ürün inovasyondur. Örneğin, yaz aylarında giyilebilen klima üretimi, akıllı saat telefonlar ile ebeveynlerin çocuklarını nerede olduklarının takibi ürün inovasyon örneklerindedir.

2.3.3.2. Süreç İnovasyonu

İşletmenin amacını oluşturan mal ve hizmet üretimindeki süreçlerin teknik, teçhizat veya yazılımlarındaki önemli iyileştirme ve geliştirme çabalarıdır (OECD,

2005, s. 52). Diğer bir ifadeyle süreç inovasyonu, üretim metotlarındaki teknoloji, ekipman ve yazılımdaki önemli değişimlerin dağıtım, tedarik ve lojistik gibi faaliyetlerde uygulanması ile ilgilidir.

Süreç inovasyonu üretim aşamalarını kapsayarak hammaddenin temininde, mal ve hizmetin müşteriye ulaşıncaya kadarki süreçteki iyileştirme ile işletmelere maliyet avantajı sağlarken kalitenin artmasını sağlar. Süreçteki iyileştirme ile kalite ve verimlilik artışına koşut olarak, müşteri tatmini de artar. Yani, süreç inovasyonundan söz edilirken, ürün hattı, satış dağıtım faaliyetleri ve teknoloji açısından inovasyon ifade edilir (Aksel, 2010, s. 39). Sonuç olarak, süreç inovasyonları bir bütün olarak sadece ürün değil, ürünün geliştirilmesine ve oluşturulmasına ilişkin bütün adımlardaki inovatif fikirler ile teknolojinin geliştirilmesi veya mevcut teknoloji ile maliyetlerin düşürülmesini kapsar (Yavuz ., 2010, s. 146). Örneğin; kişisel mobil telefonlardaki ekran kilidi, parmak ve yüz okuma, göz tarama sistemleri gibi inovatif teknolojik gelişim ve değişimler süreç inovasyonuna örnekler oluşturur. Oslo Kılavuzu, barkodlu ve aktif RDT (Radyo Frekans Teşhisi) ile mal- izleme sistemini örnek olarak vermiştir.

Maliyetleri azaltmak, kaliteyi arttırmak ile yeni ve önemli derecede iyileştirilmiş ürünler üretimi ve teslimi süreç inovasyonunun temel amaçlarındandır (şahin A. , 2009, s. 264). Kırım'ın(2007) EasyJet rneği tam olarak bu amaçları kapsamaktadır. EasyJet, uçuşlarında tek tip uçak modeli kullanarak, bakım ve onarım maliyetlerini kısararak, noktadan-noktaya kısa mesafeli uçuş seferleri tercih etmiş, sefer esnasında ikram uygulamasını kaldırarak, iş süreçlerini daha az maliyetli ve daha verimli hale getirmiştir (Kırım, 2007, s. 18). Diğer bir örnek ise, Migros Marketlerde "jetkasa" uygulamalarıdır. Bu uygulama ile kasalardaki yığılmalar engellenmiş, müşterilere zamandan tasarruf sağlanmış, teknolojinin gelişiminden yararlanılarak gereksiz işgücü kullanımını ortadan kaldırılmıştır. Toyota'nın uyguladığı tam zamanlı üretim sistemi gibi (Işık, 2018, s. 65), işletmelerin, üretim ve hizmet süreçlerinde yeni yöntemleri kullanması süreç inovasyonu örneklerindedir

Süreç inovasyonu tek başına yapılabilmesine karşın aynı zamanda ürün inovasyonu ile birbirini tamamlayan inovasyon türüdür. rn inovasyonuna, ona paralel süreç inovasyonu olmadan ulaşılmaz (Aksel, 2010, s. 39). rn inovasyonu

bazen süreç inovasyonu ile sonuçlanırken, süreç inovasyonunda ürün inovasyonunu daha etkin hale getirir (Durna, 2002, s. 70).

2.3.3.3. Pazarlama İnovasyonu

İşletmelerin birincil amacı mal ve hizmet üretmek ve bunların pazara sunulmasını sağlamaktır. Pazara sunulan ürünlerin daha çok satılma çabasına pazarlama faaliyeti denir. Pazarlama inovasyonu ise, pazarlamanın konusunu oluşturan 4P'nin yani, ürünlerin tasarımı ve ambalajlanması, konumlandırılması, tutundurulması veya fiyatlandırılmasında önemli değişiklikleri kapsayan yeni bir pazarlama yöntemidir (Armstrong ve Kotler, 2006 s. 516). Yani, pazarlama inovasyonu, müşteri ile satıcı arasındaki geleneksel ilişkide, ürünlerin daha çok satılması için müşterinin ilgisini çeken ambalaj, yeni tasarımlar gibi yenilikler olarak tanımlanabilir.

Pazarlama inovasyonunda asıl amaç, satışları ve müşteri memnuniyetini arttırarak, yeni pazarlar yaratarak işletmelere pazarda önemli fırsatlar yaratmaktır (Şahin A. , 2009, s. 265). İşletmeler için pazarlama inovasyonun rekabette önemli bir araç olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır. Gelişen teknoloji ile önceleri yaygın kullanılan kitle iletişim araçlarının yerini daha çok bireysel iletişim araçları almıştır. Günümüzde genç nüfus ve üzerinde mobil telefon kullanımının artması ve promosyonların daha çok bireysel olarak yapılması pazarlama inovasyonun rekabetteki yerini önemli kılmaktadır.

2.3.3.4. Organizasyonel İnovasyon

İşletmeler yalnızca mal ve hizmetlerinde inovasyon yapmaz. Buldukları sektörde rekabet edebilmek ve hayatlarını idame ettirebilmek için iş yapış yöntemlerini de geliştirir ve değiştirebilirler. İşte bu mal ve hizmet yaratmanın ötesindeki radikal değişim çabasına organizasyonel inovasyon denir. Oslo kılavuzunun tanımına göre; işletmenin sektörel ilişkileri, işyeri yapıları veya dış çevredeki paydaşları ile ilişkileri yeni birer organizasyonel inovasyon uygulamasıdır. Örneğin işletmelerin geleneksel yönetim yapısını değiştirerek, post modern yönetim yapılarından toplam kalite yönetimi, benchmarking (kıyaslama), değişim

mühendisliği gibi yeni yönetim yapılarına geçilmesi organizasyonel bir inovasyondur. Ancak işletmenin bir hizmeti ilk kez dışarıdan sağlaması, dış kaynak kullanımı ile taşeronluk hizmetleri organizasyonel inovasyon sayılmaz. Organizasyonel işletme birleşmeleri ya da işletme satın almalarında yeni organizasyonel yöntemlerin geliştirilmeleri gerekmektedir (OECD, 2005, s. 55-56).

İşletmelerin hayatlarını sürdürmeleri ve sürdürülebilir rekabet üstünlüğüne ulaşmaları için organizasyonel inovasyon oldukça önemlidir.

2.4. İNOVASYON SÜRECİ

Schumpeter bir ürünün yenilik sürecini, icat (invention), inovasyon (innovation) ve yayılma (diffusion) olmak üzere üç aşamada incelemektedir. İcat; bilim insanları tarafından üretilen keşif sürecidir. İnovasyon; keşif sürecinde bulunan icadın ticarileştirilmiş halidir. Yayılma ise; inovasyonun ticari kullanımda yayılmasıdır (Aksel, 2010, s. 17). Günümüzde ise tüm bu süreç inovasyonu oluşturmaktadır.

Kaplan ve Norton, inovasyon yönetim aşamaları şöyledir (Kaplan ve Norton, 2004, s. 135-148);

Yeni ürün ve hizmet için fırsatlar belirleme, inovasyonun bu aşamasında işletme içi ve işletme dışı kaynaklardan elde edilen fikirlerle yeni ürün ya da hizmet sunmak için kaynak temin edilir.

Araştırma ve geliştirme portföyü belirleme, yöneticiler bu aşamada, ilk aşamada oluşan yeni ürün ya da hizmet fikrinin nasıl finanse edileceği kararlarını alır.

Yeni ürün ya da hizmetin tasarlanması ve geliştirilmesi, fikir ve finansal aşamalar geçildikten sonra ürün ve hizmet kavramsal olarak belirlenir ve prototipler oluşturularak testler uygulanır.

Yeni ürün ya da hizmeti pazara sunma; bu aşamada ise pilot üretim yapılarak başarılı sonuca göre ürün üretimine geçilir (Yiğit ve Özyer, s. 349).

Literatürde inovasyon, genel olarak yenilik ve ticarileştire bilirlidir. Ancak “inovasyon ne değildir?” sorusunun yanıtı şöyledir (Yiğit ve Özyer, s. 344-345);

- İnovasyon, sadece bir ar-ge faaliyeti değildir.

- İnovasyon, yalnızca uzmanlar tarafından gerçekleştirilen bir süreç değildir.
- İnovasyon, sadece müşteri tatmini için yapılan bir faaliyet değildir.
- İnovasyon, yalnızca son teknolojiyi kullanmak değildir.
- İnovasyon, sadece büyük işletmelerde uygulanan bir süreç değildir.
- İnovasyon her zaman önceden planlanan bir unsur değil, imkânlar sonucu ansızında gerçekleşebilir.
- İnovasyon yalnızca örgüt içi gelişimi sonucu gerçekleşmez, örgüt dışından gelen gelişimlerde inovasyonun bir parçası olabilir.



3. BÖLÜM

REKABET ÜSTÜNLÜĞÜ ve KAYNAK TEMELLİ YAKLAŞIM

Çalışmanın bu bölümünde ise, işletmelerin rekabet üstünlüğünü şekillendiren rekabet stratejilerinden ve işletmelere önemli rekabet avantajı sağlayan “Kaynak Temelli Yaklaşım” kavramları ayrıntılı şekilde açıklanmaktadır.

3.1. SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK VE REKABET ÜSTÜNLÜĞÜ

3.1.1. Sürdürülebilirlik Kavramı

İnsanoğlu kaynakları elde etmiş, kullanmış ve sonrasını düşünmeden tüketmiştir. Bu döngü uzun yıllar sürmüştür ancak çevredeki doğal kaynakların tükenmeye başlaması ile kaynakların sürdürülebilirliği kavramı ortaya çıkmıştır. Sürdürülebilirlik kavramı Latince kökenli olan “subtenir” yani “korumak veya aşağıdan desteklemek” anlamına gelmektedir (Özmehmet, 2012, s. 2). Türk Dil Kurumu sözlüğünde sürdürmek kelimesi ise “bir şeyin olmasını sağlamak” veya “devam ettirmek” olarak ifade edilmektedir (TDK, 1988, s. 1356).

Sürdürülebilirlik kavramı çok yeni bir kavram olmamakla birlikte, toplumların yaşam değerlerini düşürmeden kaynakların gelecek dönemlerde de varlığını ekosistemde devam ettirmesini sağlarken, kaynakların ekonomik ve toplumsal açıdan verimli kullanımını ifade etmektedir. Sürdürülebilirliğin sağlanmasında amaç, dünya kaynaklarının sınırlı olması sebebiyle ekonomik açıdan kaynak kullanımına duyarlılığı arttırmaktır (Yavuz A. , 2010, s. 65). Günümüzde çevreye verilen değer hem devlet hem işletmeler tarafından artmıştır. Devletin çevre için yaptığı en son yenilik; marketlerde poşetlerin ücretli şekle dönmesi ile çevredeki poşet kirliliğinin önüne geçilmesidir. Basit gibi duran bu girişim bile çevre adına önemli bir adımdır. İlk aşamada poşet kullanımını %70'lere kadar düşüğü ifade edilmiştir. Devlet tarafından gerçekleştirilen diğer bir proje ise, “Sıfır Atık” projesidir. “Sıfır Atık; israfın önlenmesini, kaynakların daha verimli kullanılmasını, atık oluşum sebeplerinin gözden geçirilerek atık oluşumunun engellenmesi veya minimize edilmesi, atığın oluşması durumunda ise kaynağında ayrı toplanması ve geri kazanımının sağlanmasını kapsayan atık yönetim felsefesi olarak tanımlanan bir hedeftir” (<https://sifiratik.gov.tr/>,2019). Sonuç itibariyle kaynakların verimli

kullanılması ile kaynakların sürdürülebilirliği sağlanarak, kaynak israfının önüne geçilerek, çevredeki kaynakların varlığı devam etmektedir.

İş dünyasında sürdürülebilirlik ise, “bugünkü neslin ihtiyaçlarının, gelecek nesillerin ihtiyaçlarından ödün verilmeksizin karşılanması” şeklinde tanımlanmaktadır (<http://anahtar.sanayi.gov.tr>,2018). Sürdürülebilirlik terimi günümüzde yalnızca işletmelerin hayatlarını sürdürmesi açısından değil aynı zamanda işletmelerin çevreye ve kaynaklara verdiği değer açısından da önemlidir. İşletmelerin temel amacı ihtiyaç duyulan mal ve hizmeti üretip kar elde etmek iken, sosyal amaçları ise çevre ve kaynakları korumaktır. Diğer bir ifadeyle günümüzde işletmeler yalnızca ekonomik amaçlar değil bunun yanı sıra sosyal ve çevresel konular hakkında da amaçlar edinmelidirler.

3.1.2. Rekabet Üstünlüğü Kavramı

Sektörde işletmeler benzer ürünler veya hizmetler için müşterilere değer yaratmak için rekabete girerler. Rekabet, müşteriye değer yaratırken aynı zamanda müşterinin gereksinimini karşılamaya yarayan önemli bir başarı aracıdır. Adam Smith (1937) rekabeti, “işletmeler arası savaş” olarak tanımlarken, rekabeti “en iyi düzenleyici el” olarak görmüştür (İleri ve Horasan, 2010, s. 174). En genel tanımla rekabet ise, ülkelerin mal, hizmet ya da bilgilerini dünya pazarında paylaşmalarıdır (Swihab ve Porter, 2007, 52). Rekabet, başarının en önemli araçlarından birisidir.

Rekabet üstünlüğü kavramı; mevcut veya potansiyel rakipler tarafından gerçekleştirilemeyecek, değer yaratan stratejilerin uygulanması ile elde edilen üstünlüklerdir (Bülbül, 2003, s. 28). Rekabet üstünlüğünü sağlamak, değer yaratan rekabet stratejileri geliştirerek, çeşitli durumlarda kendilerine en uygun stratejiyi seçerek avantaj sağlamakla mümkündür (Yılmaz N. , 2004, s. 34).

3.1.3. Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğü Kavramı

İşletmelerin yaşamlarını sürdürmeleri, bu sürdürülebilirliği sağlarken çevredeki değişim ve teknolojiye bağlı gelişimlere reaktif olarak uyum sağlamaları

işletmeleri hayatta tutacaktır. Ancak işletmelerin anlık üstünlüklerle değil, uzun dönemli ve sürekli olan üstünlüklerle başarısı mümkündür. Modernist stratejik yönetim görüşüne göre, rakiplerine oranla rekabet üstünlüğü bulunmayan ve kendilerini sürekli yenileyemeyen işletmeler zamanla entropiye uğrayacaklardır. İşletmelerin yoğun rekabet ortamında yaşamlarını sürdürmeleri işletmelere değer yaratan stratejiler ile mümkündür. Bunun sonucunda ise sürdürülebilir rekabet üstünü olarak lider işletme olabilirler.

Lider işletme olmak günümüz koşullarında oldukça zordur. Bunun sebebi hızla değişen teknoloji, küreselleşmenin etkisi ile dünyanın pazar halini alması ve modern yönetim yaklaşımları olan dış kaynak kullanımı, şebeke organizasyonlar, değişim mühendisliği vb. gelişmeler işletmelerdeki değişimi dinamik kılmaktadır. Bu dinamik döngüde rekabet etmek oldukça zordur. Bu zor ortamda işletmelerin hayatlarını sürdürmeleri ortalama kar üzerinde bir getiri ile mümkündür. Ortalama üzerindeki kar ise, sektördeki rekabet üstünlüğünün getirisi olacaktır (Ülgen ve Mirze, 2013, s. 33).

Bugün işletmeler rakipsiz lider işletme konumunda bulunsalar dahi yarın başka işletmelerin rekabet gücü tehdidi ile karşı karşıya kalabilirler. İşletmeler günümüzde yalnız yaşamlarını sürdürebilmek için değil aynı zamanda sistem yaklaşımı perspektifi ile çevre ve teknoloji ile uyumlarını da takip etmeleri gerekmektedir. Rekabetin her geçen gün daha da arttığı günümüzde işletmelerin teknoloji ve inovasyona verdiği önemde artmıştır.

Sürdürülebilir rekabet üstünlüğü kavramı, 1985 yılında Porter tarafından rekabet stratejilerinin nasıl sürdürülebilir rekabet avantajı sağlanacağı hakkında stratejik yönetim literatüründe tartışılmaya başlanmıştır (Sönmez ve Kasımoğlu, 2014, s. 64). Sürdürülebilir rekabet üstünlüğü ile pek çok yazar tanımlamalarda bulunmuştur. Bu terimden strateji alanında bahseden ilk olarak Day (1984) hemen sonra ise terimle bütünleşmiş isim Porter (1985) olmuştur. Porter'a göre sürdürülebilir rekabet üstünlüğü, ortalama üzeri getirinin yani karlılığın uzun dönem devam etmesi olarak tanımlamıştır. Kogut (1988)'a göre, işletmeye özgü üstünlükler sürdürülebilir rekabet avantajı olarak ifade edilmiştir. Barney (1991)'e göre sürdürülebilir rekabet üstünlüğü mevcut veya olası rakipler tarafından taklit edilemeyen yeteneklere sahip olmak olarak tanımlamıştır. Literatürde sürdürülebilir

rekabet üstünlüğü denildiğinde akla gelen bu isimlerdir. Ancak Porter'ın tanımda uzun süren ortalama üzeri getiri kısmında, sürenin ne kadar olacağından bahsetmemesi meslektaşları tarafından sürdürülebilir rekabet üstünlüğü terimi üzerinde bir eksik tarafın olduğu göstergesi olarak görülmüştür. Barney (1991)'e göre sürdürülebilir rekabet üstünlüğünü zaman olarak uzun sürebilir ancak başarının göstergesi, yeteneklerin taklit edilememesinde gizlidir fikrini savunmaktadır (Seviçin, 2009, s. 173). Peteraf (1993) rekabet üstünlüğünü, normalden yüksek kazanç elde etmek olarak tanımlar. Chaharbaghi ve Lynch (1999), rekabet avantajı sağlayan kaynak ve yeteneklerin korunması ve avantajın gelecekte korunması olarak tanımlar. Hoffman (2000)'a göre sürdürülebilir rekabet avantajı ise; işletmeye değer yaratan yeteneklerin aynı zamanda başka işletmeler tarafından kopyalanmasını engellemek ve mevcut ya da potansiyel rakiplerden önce bu yetenekleri devam ettirmek olarak tanımlar. Besanko ve arkadaşları (2000), bir işletmenin, aynı sektörde ortalama kar oranından daha yüksek kazançta sahip olmasını rekabet üstünlüğü olarak tanımlamıştır (Hakkak ve Ghodsi, 2015, s. 300). Newbert (2008)'de ise, işletme hem değerli hemde nadir kaynak ve yeteneklere sahip ise sürdürülebilir rekabet avantajı olduğunu söyler.

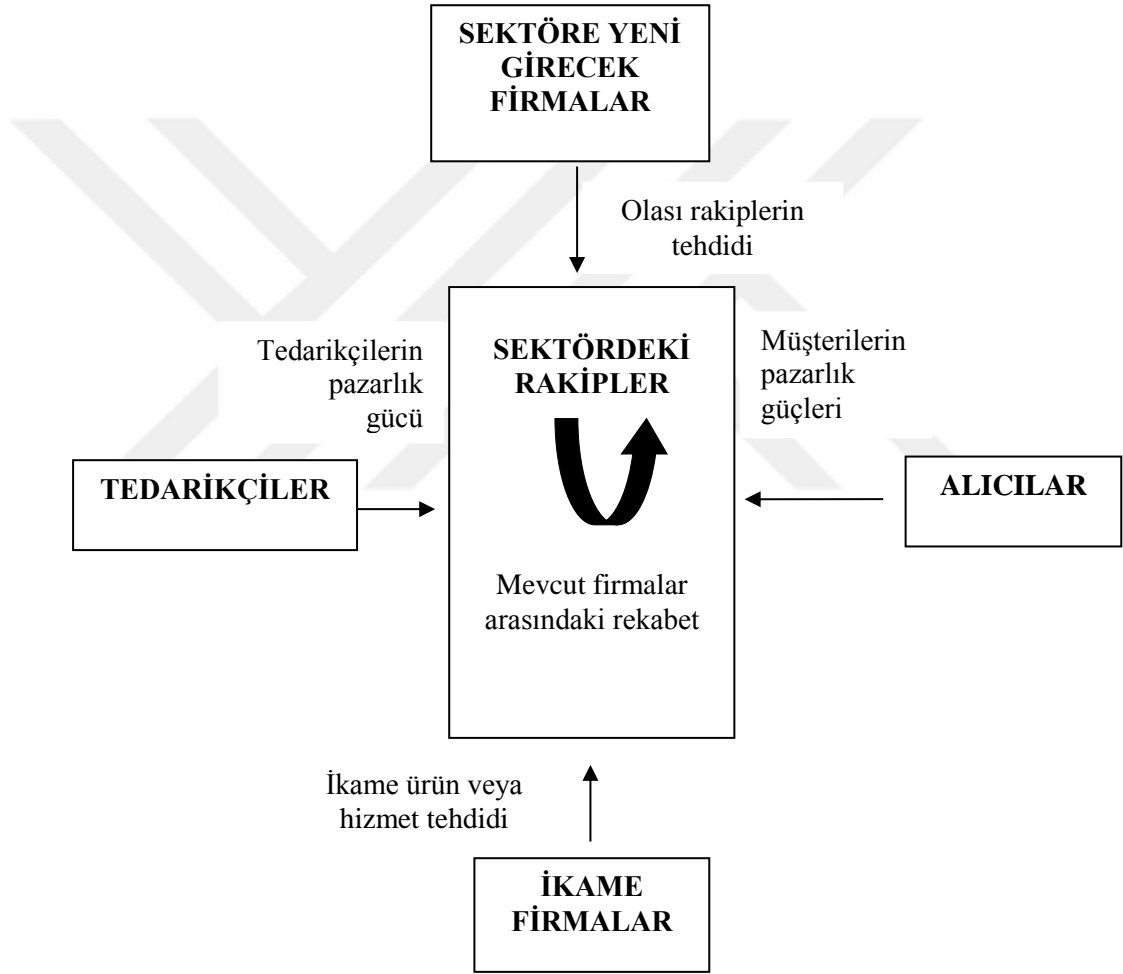
3.1.4. Porter'ın Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğü Modeli

Rekabet stratejisi, belirli bir pazarda müşteriler için değer yaratarak sahip olunan temel yetenekleri kullanma becerisi ve davranışıdır. İşletmelerin, faaliyette bulunurken rekabet ettikleri yalnızca rakipleri değildir. Rakipleri önemli bir rekabet aracıdır ancak dikkat edilmesi gereken farklı unsurlarda vardır. Porter, işletmelerin stratejik kararlar alırken beş önemli unsuru dikkate almaları gerektiğini savunmaktadır. Porter'a göre rekabeti şekillendiren beş önemli unsur şöyledir (Porter M. , 2007, s. 7).

- Tedarikçinin pazarlık gücü,
- Müşterilerin pazarlık gücü,
- Olası rakiplerin tehdidi,
- İkame ürünlerin tehdidi ve
- Rakipler arası rekabetin şiddetidir.

Bunlar içerisinde işletmeler için, olası rakipler ve ikame ürünler tehdit oluştururken, müşterilerin ve tedarikçilerin pazarlık güçleri duruma göre fırsata çevrilebilecek unsurlardır. Sektör farklılıklarına göre bu beş gücün hangisinin üstün olduğu da değişiklik göstermektedir. Rekabet stratejisinde etkili olan bu beş unsur sektörün çekiciliğini, ortalama karlılığını ve gelecek dönemlerde bu karlılığının nasıl şekilleneceğini göstermektedir (Sönmez ve Kasımoğlu, 2014, s. 73).

Şekil 4. Porter'ın Rekabetçi Beş Güç Analizi



Kaynak: Porter, 2008, s. 27

Literatürdeki düşünürlerin tanımlarından da anlaşılacağı üzere her örgüt kendisini sektöründe ortalama üzeri getiri ile uzun dönem yaşamını ve üstünlüğünü sürdürebilme imkânı ile rekabet üstünü olmayı istemektedir. Dolayısıyla işletmeler rekabet gücünün kaynağının ne olması gerektiğini belirlemesi son derece önemlidir.

Porter, sanayideki rekabet düzeyini belirleyen dört temel rekabet stratejisini belirlemiştir (Ülgen ve Mirze, 2013, s. 257);

- Maliyet liderliği stratejisi
- Farklılaştırma stratejisi
- Odaklanmış strateji
- Birleşik maliyet liderliği ve farklılaştırma stratejileri

3.1.4.1. Rekabet Stratejileri

Porter işletmelerin pazarda müşterilere değer yaratmak için iki farklı yolunun olduğunu savunmaktadır. Bunlardan ilki maliyet liderliği stratejisidir. Bu strateji, işletmenin mal ve hizmetlerini piyasadaki diğer işletmelere oran daha düşük maliyetle üretip, piyasada oluşan ortalama fiyatın altında müşteriye sunması ile gerçekleşir. İşletme böylece rakiplerinden daha hesaplı ürünlerini satarken daha fazla ortalama getiri kar sağlayacağını düşünür. Bu stratejiyi benimseyen işletmeler, genel giderler, ar-ge, pazarlama, reklam gibi faaliyetlerde sıkı kontrol ile maliyetlerin düşürülmesini amaçlamaktadır (Erkanlı ve Karsu, 2012, s. 218). Maliyet liderliğinde önemli olan nokta kaliteden ödün vermeden maliyetlerin düşürülerek fiyat oluşturulmasıdır.

İkinci rekabet stratejisi ise farklılaştırma stratejisidir. Bu stratejide ise, yine işletmeler mal ve hizmetlerini müşterilere sunarken diğer işletmelerden farklı hizmet sağlayıp müşterilerinde bu benzersiz hizmete ekstra ücret ödemeyi kabul ettiği stratejidir. Yine işletmeler bu şekilde rakiplerinden daha fazla ortalama üzeri kar elde edeceğini düşünmektedir (Ülgen ve Mirze, 2013, s. 256). Farklılaştırma stratejisinde ise önemli olan müşterinin farklı ya da benzersiz gördüğü mal veya hizmete ödemeyi kabul edebileceği seviyede ücretlendirmenin yapılmasıdır.

Maliyet liderliği ve farklılaştırma stratejilerine örnek verecek olursak; Bim ve Migros marketlerini verebiliriz. Bim'de Ülker Albeni çikolatası 1 TL iken, aynı ürün Migros'da 1.25 TL'dir. İlk akla gelen ürünün gramajı düşüktür, kalitesinden kısılmıştır vs. gibi fikirler oluşsa da gerçek, iki marketin rekabetteki tercih ettikleri stratejilerde gizlidir. BİM ürünlerini müşterilerine sunarken daha düşük fiyatla aynı kalitede ürünler sunar ve fiyatlarının piyasadakilerden düşük olması gerektiğini yani maliyet liderliği stratejisini benimser. Maliyet liderliğinde en önemli nokta kaliteden

ödün vermeden aynı ürünlerin değer zinciri faaliyetlerinde tasarrufa giderek fiyatların düşürülmesini sağlamaktır. Yani, ekstra raf maliyetine girmez, ürünleri kendi kutularında gelişi güzel istifler, ekstra reyonlarda eleman çalıştırmaz, kasiyeri ve reyon görevlisi aynı kişi olabilir. Migros ise aynı ürünü daha pahalıya satması yine benimsemiş olduğu strateji sonucudur. Müşterilere değeri farklılaştırma stratejisi benimseyerek sunmaktadır. Migros'ta hiçbir ürün kutusunda gelişi güzel durmaz her ürünün sahip olduğu raf sistemi vardır. Yine, hemen her reyonda farklı elemanlar çalışmaktadır. Müşterilerine ek hizmetler sunarak örneğin, alış veriş çıkışı evlere taşıma hizmeti gibi katma değer yaratılmasına katkıda bulunan uygulamaları vardır. Başka bir örnek ise; Dell ve HP markaları yine farklı stratejiler benimsemişlerdir. HP markası sektördeki her türlü teknolojik yeniliği ürünlerine en hızlı şekilde uygular ve sektörde pazarın kaymağını alır. Ürünleri pahalı ama oldukça yeniliğe açıktır. Dell markası ise bir süre bekler, yeniliğin sektördeki durumunu izler, eğer yeni ürünler piyasada tutulursa ürün fiyatları düştüğü aşamada ürünlerini daha düşük fiyatlarla müşterilerine sunar.

İki temel rekabet stratejisinde kritik noktaları tekrarlayacak olursak, maliyet liderliği stratejisinde önemli olan nokta ürünlerde kaliteden ödün vermeden değer zincirindeki faaliyetlerde kısıtlamaya giderek maliyetleri aşağı çekmektir. Farklılaştırma stratejisi ise ürünlerin, müşterilerin ödemeyi kabul edebileceği fiyatlarla pazara sunulmasıdır. Müşterilerin ödeyemeyeceği düzeylerdeki fiyatlarla ürünler pazara sunulmamalıdır. Maliyet liderliği stratejisindeki düşük fiyatlar değer zinciri analizindeki faaliyetler sayesinde mümkündür.

Odaklanmış stratejiler ise, bu iki temel rekabet stratejisinin belir bir sektörde yani dar bir yelpazede uygulanması ile gerçekleşir. Belirli bir guruptaki maliyet liderliği stratejisine odaklanmış maliyet liderliği stratejisi, aynı şekilde farklılaştırma stratejisi benimsenmiş ise buna da odaklanmış farklılaştırma stratejisi denir. İşletmelerin temel iki strateji olan maliyet liderliği stratejisi ve farklılaştırma stratejilerinin veya odaklanmış stratejilerin, iki veya daha fazlasının aynı anda ya da peş peşe kullanılmasına ise birleşik rekabet strateji denir (Porter, 1985, s. 12).

3.1.4.2. Değer Zinciri Analizi

Değer, müşterilerin ihtiyacını gidermesi sonucu karşılığında vermeye hazır olduğu miktardır. Değer zinciri analizi, işletmelerin mal ya da hizmet üretiminde gerçekleştirmiş olduğu faaliyetleri sıralayan, bu sıralama sayesinde işletmelere rekabet avantajı sağlarken, zincirdeki güçlü ve zayıf yönlerinde ortaya çıkmasını sağlayan bir analiz yöntemidir (Eraslan, Helvacıoğlu ve Bakan, 2008, s. 308). Diğer bir ifadeyle değer zinciri işletmelere rekabet avantajı sağlamak için faydalı bir bakış açısı sunmaktadır (Erkanlı ve Karsu, 2012, s. 218). Rekabet stratejileri belirlenirken, müşteriye değer yaratmak için iki temel strateji vardır. Bunlar; farklılaştırma stratejisi ve maliyet liderliği stratejisidir. Bu iki stratejide işletmelerin odak noktası değer zinciridir. İşletmeler değer zincirindeki faaliyetler ile müşterilere sundukları değerinde farklılaştırma sağlamaktadır. Yöneticilerin, farklılaştırılmış potansiyel kaynak ve yetenekleri anlayarak sistematik şekilde bölümlere ayırmasının en iyi yolu değer zinciridir (Sönmez ve Kasımoğlu, 2014, s. 74).

Porter (1985) tarafından geliştirilen değer zinciri, işletmedeki faaliyetleri temel faaliyetler ve destek faaliyetler olarak iki farklı şekilde sınıflamaktadır. Temel faaliyetler, işletmenin mal ve hizmet üretiminde ve üretilen ürünlerin müşterilere teslim edilmesini kapsayan gelir getiren faaliyetlerdir. Bu faaliyetler; içe yönelik lojistik, üretim, dışa yönelik lojistik, pazarlama, satış ve servis faaliyetlerinden oluşmaktadır. Destek faaliyetler ise; tedarik, insan kaynakları, teknoloji gelişimi ve yönetimin alt yapısından oluşmaktadır. Toplam değer ile değer faaliyetler arasındaki oluşan fark ise kar marjını göstermektedir (Porter, 1985, s. 36-37).

Şekil 5. Değer Yaratın Faaliyetler Ve Değer Zinciri



Kaynak: Porter, 1985, s. 37

İşletmeler farklılaştırma stratejisini izleyeceklerine karar verdikten sonra kendi değer zincirlerini oluştururlar. Migros marketinin farklılaştırma stratejisini benimsediğinden bahsetmiştik. Migros diğer market zincirlerinden farklı olarak; temel faaliyetlerinde, alışveriş sonrası evlere servis hizmeti sunması, haftalık ya da günlük promosyon ürünleri ile pazarlama olanakları sunması; destek faaliyetlerinde ise, yine diğer marketlerden farklı olarak her reyonda farklı elemanlar çalıştırarak en üst seviyede hizmet sunma çabası, teknolojik alt yapısını geliştirip sanal market adı altında yine markette sunmuş olduğu hizmeti sanal ortamda sunma çabası gibi uygulamalar örnek verilebilir.

Özetle, değer zincirinde işletmenin kendi değer zincirini oluşturması ile rekabet avantajı elde etmiş sayılmaz. Rakiplerinden haberdar olmalı ve kendi değer zincirini duyurmalıdır. Zaten işletmenin farkı da kendisinin sahip olduğu değer zinciridir (Porter, 1985, s. 36-38).

Rekabeti şekillendiren önemli diğer bir unsur ise çevredir. Zaten, Porter'in bahsetmiş olduğu beş rekabet unsuru da işletme çevresinde gerek tehdit gerekse fırsat unsuru olarak yer almaktadır. İşletme çevresi kavramı içsel ve dışsal unsurlardan oluşmaktadır. Dış çevre, işletmenin etkileşim içerisinde olduğu dışsal unsurların toplamıdır. Çevre koşullarının işletmeler üzerinde, organizasyon yapısını ve karar alma mekanizmalarını etkilediği bir gerçektir. Organizasyon yapıları ve organizasyonda kullanılan çeşitli süreçler çevre yapılarına göre çeşitlilik göstermektedir (Koçel, 2014, s. 352). İşletme içi ve dışı olmak üzere çevre iki unsur olarak ele alınmaktadır. Dış çevredeki çevre boyutlarına göre yani değişim hızı, dengesizlik, karmaşıklık ve belirsizliğine göre, işletme yapı ve süreçleri belirlenir.

3.2. ÇEVRE YAPISI BOYUTLARI

İşletmelerin yaşamlarını sürdürdükleri sınırları dışında kalan bölgeye işletme çevresi diyoruz. İşletme bu çevrede faaliyette bulunup, bu çevreye göre stratejiler geliştirmektedir. Dolayısıyla bu çevrenin değişim hızı, belirsizliği ve karmaşıklığı işletme stratejilerini belirlerken önemli rol oynamaktadır.

3.2.1. Çevresel Karmaşıklık

Aynı amaç için bir arada faaliyet gösteren işletmeler, diğer işletmelerden bağımsız kalamamış ve karşılıklı etkileşime girerken çıkarlarını korumak adına rekabete yönelmiştir. Son yıllarda küreselleşmenin etkisi, teknolojik gelişmeler ve bilginin yaygınlaşması ile işletmeler çevresel açıdan bir belirsizlik ve karmaşıklık ile karşı karşıya kalmıştır. Bu durum işletmelerin hayatlarını sürdürebilmelerini zorlaştırmıştır. Çevresel karmaşıklık işletmelerin faaliyette bulunduğu sektördeki çevresel etkenlerin çeşitliliği ile ilgilidir. Dolayısıyla çevre şartlarına göre organizasyon yapıları değişiklik göstermelidir. Geleneksel yönetim yaklaşımlarında organizasyon yapılarının genel geçer kurallar ve önceden belirlenmiş organizasyon yapıları ile faaliyet göstermelerinin aksine durumsallık yaklaşımında; organizasyon yapıları, çevre şartlarına göre şekil almaktadır. Birbirine benzer çevresel özelliklere sahip çevreye basit çevre denir. Basit çevrede gelecekle ilgili stratejik kararlar almak oldukça kolaydır. Çünkü çevrenin yapısı gereği olaylar tekrar eder ve yöneticiler daha önce kullanmış oldukları stratejileri kullanabilirler. Bunun aksine, çevresel özellikler oldukça fazla ve farklı özellikte ise karmaşık çevre denir. Karmaşık çevrede, basit çevre gibi geçmişteki stratejiler uygulamak çok da olası değildir. Çünkü çevre geçmişi tekrarlamaz ve çevresel unsurun sayısı oldukça fazladır. Karmaşık çevrede yöneticilerin stratejik kararlar alırken daha dikkatli olmaları ve çevreye en uygun kararları almaları gerekmektedir.

3.2.2. Çevresel Değişkenlik

Çevresel değişkenlik işletmelerin faaliyette buldukları çevre yapısının zaman içinde farklılaşması ile ilgilidir. Belirli zamanda yöneticinin aldığı kararlarda değişiklikler oluyorsa bu durum çevresel değişkenlerden kaynaklanmaktadır. Çevre durağan ve geçmiş dönemlerinkine benziyorsa, yönetici daha önce geliştirmiş oldukları stratejileri uzun vadede tutarlı şekilde tekrar uygulayabilir. Böyle durgun bir çevrede işletme dışı unsurlar yöneticilerin belirledikleri stratejileri çok etkilememektedir (Genç, 2005, s. 58). Ancak, çevre dinamik yapıdadır ve sürekli değişime açıktır. Değişimde beraberinde çevresel belirsizliği getirmektedir. Yöneticiler strateji geliştirirken işletme içi unsurlara dikkat ettikleri kadar işletme dışı, yani işletmenin sınırı dışında kalan dış çevresindeki unsurları göz ardı

etmemelidir. Günümüzde teknolojinin yaygın kullanımı ve hızla değişen müşteri istekleri işletmelerin yaşamını sürdürmesi için çevresel değişimlere uyumunu zorunlu kılmıştır.

3.2.3. Çevresel Belirsizlik

Çevresel belirsizlik işletmelerin karmaşık çevre yapısında karşı karşıya kaldıkları durumdur. Çevresel değişkenlerin kestirilemediği ve beklenmedik olayların yaşandığı durumlar çevresel karmaşıklığın ve değişkenliğin sonucudur (Genç, 2005, s. 59). Durumsallık yaklaşımında çevre şartları ve organizasyon yapıları farklılık göstermektedir. Bu yaklaşımda, her koşulda ve her zaman geçerli olan tek bir organizasyon yapısı olmadığı savunulmaktadır. En uygun organizasyon yapısı, işletmenin bulunduğu çevreye göre değişecektir (Çavuş, İnce, Yakut, Akbulut, Güloğlu ve Kalkan, 2016, s. 207). Çevrenin ve teknolojinin organizasyon yapıları üzerine yapılan çalışmalar şöyledir (Koçel, 2014, s. 355):

Tablo 9.Durumsallık Yaklaşımı Çevre Ve Teknoloji Çalışmaları

Organizasyon-Çevre	Organizasyon-Teknoloji
Burns ve Stalker Çalışması	Woodward Çalışması
Lawrence Lorsch Çalışması	Aston Grubu Çalışması
Emery Trist Çalışması	Tavistock Enstitüsü Çalışması (Trist-Bamforth)
James Thompson Çalışması	James Thompson'un Temel Teknoloji Sınıflaması
Robert Duncan Çalışması	Charles Perrow'un Rutin ve Rutin Olmayan İş Sınıflamaları

Organizasyon ve çevre ilişkileri konusunda en bilindik çalışma olan Tavistock Enstitüsü Çalışması'dır. Burns ve Stalker tarafından gerçekleştirilen bu çalışmada 1961 yılında İngiltere'de 20 endüstri işletmesinin tepe yöneticileri mülakat tekniği ile çevrenin teknolojideki ve pazardaki değişim hızının boyutlarının neler olduğu araştırılmıştır. Burns ve Stalker inceleme sonucunda işletmenin çevresini mekanik ve organik olmak üzere iki farklı şekilde sınıflandırmıştır. Mekanik çevreye sahip işletmelerin yapısını; işlerin belirli uzmanlık alanlarına bölünmüş, hak ve sorumlulukların ayrıntılı olarak belirlendiği, otorite ve emir komutanın net şekilde

işlediği, ast-üst ilişkisinin dikey yönde olduğu ve katı kurallı bir örgüt yapısı olarak tanımlamıştır. Organik çevreye uygun işletme yapısını ise; iş ve görev tanımlarının daha genişletilebildiği, ademi merkeziyetçi, yatay iletişimin daha yaygın olduğu ve çevresel faktörlere daha açık örgüt yapısı olarak tanımlanmıştır (Burns ve Stalker, 1961, s. 103-108).

Lawrance ve Lorsch ise 1967 yılında plastik, ambalaj ve gıda işletmeleri üzerinde yaptığı araştırmada “değişik çevre koşulları altında hangi tür organizasyon yapıları etkindir?” sorusuna yanıt aramışlardır. Araştırmalarında üç temel kavram kullanmışlardır. Bunlar; farklılaşma, birleştirme(koordinasyon), çevre ve belirsizliktir. Farklılaştırma; organizasyon yapısındaki zihinsel ve hissel yönelimleri ifade ederken, koordinasyon; bilgi akışının kusursuz sağlanması için ağ oluşturmasıdır. Çevre ise belirsizlik durumuna göre değişmektedir. Değişimin hızlı olduğu belirsiz bir çevrede farklılaşma derecesinin de yüksek olacağını savunmuşlardır. İşletmenin içyapısını çevre koşullarının belirlediğini, en iyi örgüt yapısının çevresel faktörlere göre değiştiğini vurgulamışlardır(Koçel, 2014, s. 360-363).

Emery ve Trist; organizasyonların ilişkide buldukları alt çevre unsurlarının olduğunu vurgulamıştır. Alt çevre ile organizasyon arasındaki iletişimin sürekli uyum ve düzen içinde olması için nasıl stratejiler geliştirilmeli bunun üzerinde durmuşlardır. Çevrenin durgun ve çalkantılı olmasına göre işletmelerin stratejiler geliştirmeleri gerektiğini vurgulamışlardır (Emery ve Trist, 1963, s. 21-32).

Organizasyon ve çevre arasında çalışma yapan diğer bir isim ise; James Thompson olup, iki önemli konu üzerinde durmuştur. Bunlardan ilki, organizasyonun faaliyette bulunduğu çevre yapısının, organizasyon yapı ve özelliklerini etkilediğidir. İkincisi ise, organizasyon ve çevre arasındaki ilişkide uygulanabilecek stratejiler ile ilgilidir. Thompson’a göre eğer çevre formal hangi organizasyon yapısı olursa olsun, organizasyonda önemli olan teknik, koordinatif ve kurumsal stratejilerin geliştirilmesidir (Sayılar, 2017, s. 16-22).

Diğer bir çevre unsuru düşünürü Robert Duncan’dır. Organizasyon çevre ilişkisini incelerken, çevrenin nasıl bir yapıda yani basit ve statik yoksa karmaşık ve dinamik çevre yapısına uygun strateji belirlenmesi gerektiğini savunmaktadır (Koçel, 2014, s. 376).

Organizasyon teknoloji ilişkisinde, ilk örnek ise Woodward araştırmasıdır. 1950'de İngiltere'de 100 imalat işletmesine işletmelerinin geçmişi, amacı ve imalat süreci üzerine araştırma yapılmıştır. Çalışmanın amacı, klasik yönetim yapısının iddia ettiği en iyi örgüt yapısının varlığını test etmektir. Ancak sonuçlar organizasyon yapıları ile kullandıkları teknoloji arasında bir bağ olduğunu ortaya çıkarmıştır. İşletmelerin üretimlerinin üç şekilde sınıflandırılacağını savunmuşlardır. Bunlar; birim üretim, kitle üretim ve süreç üretimidir. Birim üretim; müşteri talebine göre olan üretimdir, bir standartlık yoktur. Kitle üretimi, birim üretime göre nispeten bir standartlığın olduğu, belirli ve tekrarlanan cinsten üretim şeklindedir. Süreç üretimi ise; tamamen standartlığın olduğu, daha gelişmiş bir üretim çeşidi olan ve çıktı tamamen belirli ve tekrarlanan cinstendir (Gerwin, 1979, s. 71)

Aston Grubu çalışması, yine İngiltere'de yapılan diğer bir teknoloji organizasyon yapısı arasındaki ilişkiyi sorgulayan çalışmadır. Aston Grubu çalışması organizasyonu etkileyen üç temel değişken üzerinde durmuştur. Bunlar; faaliyetlerin yapılandırılması, otorite yoğunlaşması ve iş akışının kontrolüdür. Faaliyetlerin yapılandırılması, personelin davranışlarının önceden belirlenerek formal ve yazılı iş yapma yöntem ve rutinin belirlenmesidir. Otorite yoğunlaşması, organizasyondaki karar verme yetkisini hangi kademelerin nasıl kullandığıdır. İş akış kontrolü ise; iş akışının informal mi yoksa emir komutaya göre mi olduğu ile ilgilidir. Çalışma sonucuna göre organizasyon yapısı büyüdükçe ihtisaslaşma ve formalleşme artmaktadır. Araştırmada varılan sonuçlar Woodward araştırmasını desteklemektedir (Koçel, 2014, s. 344-346).

Tavistock Enstitüsü çalışması, 1950'lerde İngiltere'de yapılmıştır. Kullanılan teknolojinin organizasyonun yapısını etkilediği vurgulanmıştır. Çalışma kömür madeninde gerçekleştirilmiştir. Kömür madenlerinin iş akışlarında kullanılan metotları teknoloji ile rasyonelleştirilmesine gidilmiştir. Bunun sonucunda sosyo-teknik yapının etkilendiği sonucu ortaya çıkmıştır. Teknoloji olmadığında dayanışma ve iletişim daha kuvvetli iken, teknoloji ile yeni üretim metotları iletişimi azaltmış, işgörenler arası ilişkileri olumsuz etkilemiştir (Koçel, 2014, s. 346-347).

James Thompson ise teorik bir çalışma yapmış olup temel teknolojinin inputu outputa çeviren bir süreç olduğunu savunmuştur. Teknolojiyi üç farklı şekilde sınıflandırmıştır. Bunlar; çözümleyici teknoloji, bağlı teknoloji ve yoğun

teknolojidir. Çözümleyici teknoloji; yapılan faaliyetin belirli grup veya kişilerle birbirine bağlanmasıdır. Yani ilişkilerin karşılıklı bütünleyici bir ilişki olduğu teknolojidir. Bağlı teknoloji ise; yapılan faaliyetlerin birbirine bağlı olduğu teknoloji türüdür. Yoğun teknoloji ise; bir işi başarmak için faaliyetlerin hepsinin karşılıklı birbirine bağlı olduğu teknoloji türüdür (Barbini ve Masino, 2017, s. 19-21).

Charles Perrow'da teorik bir çalışma yapmıştır. Çalışmasında organizasyonun kullandığı teknolojiyi iki farklı şekilde sınıflandırmıştır. Bu sınıflama rutin işler ve rutin olmayan işlerdir. Rutin işler; tam olarak bilinen tekniklerle yapılan, belirsizliğin az olduğu, genel olarak aynı inputlara uygulanan teknolojiyi içerir. Rutin olmayan işler ise; bilinen tekniklerin az olduğu, mevcut teknoloji ile başarının belirsiz olduğu ve inputları standart olmayan teknolojidir (Koçel, 2014, s. 350).

Özetle organizasyonun yapısını çevredeki değişim ve belirsizliğin etkilediği gibi, hızla değişen teknolojide etkilemektedir. Her koşulda genel geçer kurallara sahip olan organizasyon yapısının varlığını iddia etmek durumsal yaklaşımına göre yanlış olacaktır. En uygun organizasyon yapısı, organizasyonun bulunduğu çevre şartları ve etkilendiği teknolojik gelişimlere göre değişim gösterecektir.

3.3. TEMEL YETENEK ve KAYNAK TEMELLİ YAKLAŞIM

3.3.1. İşletmelerde Temel Yetenek

Küreselleşmenin etkisi teknolojinin hızlı gelişimi ve oldukça hızla değişen müşteri ihtiyaçları sonucu işletmeler yoğun rekabet ortamındadırlar. İşletmeler geçmişte “bu yoğun rekabeti nasıl ortadan kaldırıyoruz?” diye düşünürler iken günümüzde bu, “rekabet ortamında nasıl öncü firma oluruz?” sorusuna dönüşmüştür. Bu sorunun yanıtı ise işletmelerin sahip oldukları temel yeteneklerde gizlidir. Temel yetenek işletmenin rakiplerine kıyasla en iyi yaptığı şey olarak tanımlanabilir (Turan, 2014, s. 149).

İşletmelerin faaliyette buldukları sektörlerdeki mal ve hizmet üretimde kullanılan ve sahip olunan maddi ve maddi olmayan her türlü unsura varlık denilmektedir. Bu varlıkların kullanım beceri ve kapasitesi ise işletmelerin yeteneğini oluşturmaktadır. Varlıklar, işletmenin üretimde bulunurken kullanmış oldukları üretim kaynaklarını yani doğal kaynak, işgücü, sermaye, bilgi ve girişimci

gibi maddi ve maddi olmayan unsurları kapsamaktadır. Maddi unsurlar, işletmenin sahip olduğu elle tutulabilen, gözle görülebilen daha çok niceliksel unsurları içerirken; maddi olmayan unsurlar, elle tutulup gözle görülemeyen, niteliksel unsurları içermektedir (Ülgen ve Mirze, 2013, s. 117-118).

Temel yetenek, literatürde “örgütsel bilgi”, “dokunulamayan/görülemeyen varlıklar”, “üstünlükler” ve “işsel kabiliyet” gibi terimler olarak da anılmaktadır. Kenneth Andrew ise, işletmenin neyi nasıl yaptığını gösteren “ayırıcı yetenek” olarak tanımlamıştır (Doğan H. , 2004, s. 24).

Literatürdeki temel yetenek tanım ve yazarları aşağıdaki tabloda yer almaktadır (Bakırtaş ve Bakırtaş, 2008, s. 103).

Tablo 10. Temel Yetenek Tanımları

Yıl	Araştırmacı	Tanım
1990	Prahalad ve Hamel	İşletmenin sahip olduğu birçok ürün çeşidini temel olarak geliştirilen teknoloji ve üretim çıktılarının kombinasyonudur.
1994	Lowenthal	Bir işletmenin içine yerleşmiş, yani onunla bütünleşmiş olan rekabet avantajı sağlayan bilgi bütünüdür.
1997	Petts	Bilgi ve teknolojinin birlikte oluşturdukları ortak değer olup; görünmez, taklit edilmez, sürekli ve ikamesi mümkün olmayan özellikleri vardır.
1997	Whitehall	Elle tutulmayan ve gözle görülmeyen, rakiplerle rekabet aracıdır.
2002	Hafeez, Zhang ve Malak	İşletmenin fiziksel, kültürel ve entelektüel varlıklarıdır.
2003	Grundy	Müşterilere değer yaratırken maliyetlerdeki özel beceridir.

Yukarıdaki tabloda yer alan tanımların ortak vurgu yaptığı unsurlar sonucu temel yetenek, müşterilere görülebilir bir değer sağlayarak, rakiplerden farklı ve taklidi mümkün olmayan ya da taklit edilmesi maliyetli olan, işletmelerin know-how bilgi ve süreçleridir.

1950 ve 1970’lerde temel yetenektan çok bahsedilse de; Prahalad ve Hamel bu terimi ilk kez kullanmış ve “beceri ve teknolojinin bütünleşik bir yığını olarak tanımlayarak önemli bir rekabet aracı” olduğunu vurgulamıştır (Prahalad ve Hamel, 1990, s. 80). Başka bir tanımla, sektörde değerli kabul edilen, nadir bulunan, ikamesi

olmayan, taklit edilemeyen veya edilmesi oldukça pahalı olan yeteneklere temel yetenek denir (Ülgen ve Mirze, 2013, s. 120).

İşletmelerin, buldukları sektörde faaliyet gösterecekleri alanlara uygun olarak maddi ve maddi olmayan unsurlarını kullanabilme becerisi işletme yeteneğini oluşturmaktadır. Her işletmenin kendine ait farklı yetenekleri vardır. Örneğin otomotiv sektöründe yer alan, güvenlik denildiğinde akla ilk gelen “Volvo” markasıdır. Volvo araçlarının güvenilirliğini (ya da güvenliğini) ve sağlamlığını kendisine prensip edinerek, içerisinde hiç can kaybı yaşanmayan araçlar üretmeyi kendilerine temel görev edinmişlerdir. Yine aynı sektörde bulunan “Honda”nın temel yeteneği ise, güçlü motor gücüne sahip oluşudur. Gerek otomobillerinde gerekse çim biçme makinelerinde motor gücü ile rakiplerine fark yaratmaktadır (Çınaroğlu ve Doruk, 2017, s. 571).

Ülgen ve Mirze'nin, 2013 yılındaki “İşletmelerde Stratejik Yönetim” kitabında yer alan tablo işletmenin sahip olduğu varlık, yetenek ve temel yetenekleri net bir şekilde ifade etmektedir.

Tablo 11. İşletmenin Varlık, Yetenekleri, Temel Yetenekleri

VARLIKLAR		YETENEKLER	TEMEL YETENEKLER	SÜRDÜRÜLEBİLİR TEMEL YETENEKLER
Maddi Varlıklar	Maddi Olmayan Varlıklar	Varlıkları Kullanabilme Becerisi	Temel Yetenekler	Sürdürülebilir Temel Yetenekler
<ul style="list-style-type: none"> • Arsalar • Binalar • Makineler • Malzemeler • Finansal varlıklar • İşgücü (Niceliksel) • Yönetim Yapısı • V.s. 	<ul style="list-style-type: none"> • Marka • Patent • Teknolojik Sırlar • Bilge ve Deneyim • Toplumda İmajı • Kurum Kimliği • Ürün Saygınlığı • Güvenilirliği • V.s. 	<ul style="list-style-type: none"> • İşgücü özellikleri (Niteliksel) • Kabiliyet • Ustalık • V.s. 	<ul style="list-style-type: none"> • Değerli • Nadir • Taklit edilemeyen • İkame edilemeyen yeteneklerden oluşur 	<ul style="list-style-type: none"> • Değişen çevre ile uyumlu olabilen temel yeteneklerden oluşur.

Kaynak: Ülgen ve Mirze, 2013, s. 118

İşletmelerin rekabet üstünlüğünü sürdürülebilmeleri için rakipleri tarafından taklit edilemeyen ürün, hizmet ya da strateji geliştirmeleri gerekmektedir. İşletmeleri rakiplerinden ayıran bu özellikler temel yetenek olarak ifade edilmektedir. Bir işletmenin yeteneği, müşterinin ihtiyaçlarını karşılamak üzere, ürün ve hizmet geliştirmek, üretmek ve sunmak için kullanılan her türlü finansal fiziksel, beşeri ve kurumsal varlıkların tümüdür (Campbell ve Sommers, 2002, s. 20).

Prahalad ve Hamel (1990), işletmelerin sahip olması gereken üç temel yeteneğine vurgu yapmışlardır. Bunlar; farklı pazarlara giriş kolaylığı, müşteriler için değer yaratması ve son olarak rakipler tarafından taklit edilememesidir. Hamel (1994), yılında bu üç temel yetenek özelliğinin aslında beş olması gerektiğini savunmuştur. Bunlar (EğİN, Binboğa ve Alaca, 2018, s. 7):

- Öz yeteneğİN tek bir kişide olması çok mümkün değildir, kişİNİN yeteneğİ ve firmanın sisteminin kombinasyonu sonucu oluşan beceri ve teknoloji olması,
- Temel yeteneğİN varlıklardan çok bilgi temelli olması,
- Müşteriler tarafından değere sahip olması,
- Rekabette rakipleri tarafından taklidi zor olması,
- Yeni sektörlere giriş kolaylığı sağlamalıdır.

Temel yeteneğİN özellikleri genel olarak; geniş kitleye hitap eden, yeni ürün ve hizmetlerin tasarlanması ve yaygınlaştırmasını içeren, değerli, nadir, taklit edilmesi güç olan, ikamesi olmayan ya da ikame edilmesi zor değildir. Bu özelliklere sahip her türlü yetenek temel yetenek olarak adlandırılabilir.

Temel yeteneğİN değerli olması ile; işletmenin faaliyette bulunduğu sektörde, müşteriler ve rakipleri tarafından da değerli bulunan niteliklere sahip olması gerektiğİ ifade edilmektedir. Müşteriye sunduğU ürün ya da hizmetin maliyetlerini düşürerek kar ile değer kazanılabilir; rakiplerinden farklı ve kaliteli mal ya da hizmetler sunarak tercih edilebilirliğİ arttırarak değer kazanılabilir. Özetle, temel yeteneğİN, işletmelerin faaliyette buldukları sektörde, pazar payı ve kar getirisi amaçlarına katkı sağlayan bir niteliğİe sahip olması gerekmektedir (DoğAN H. , 2004, s. 26).

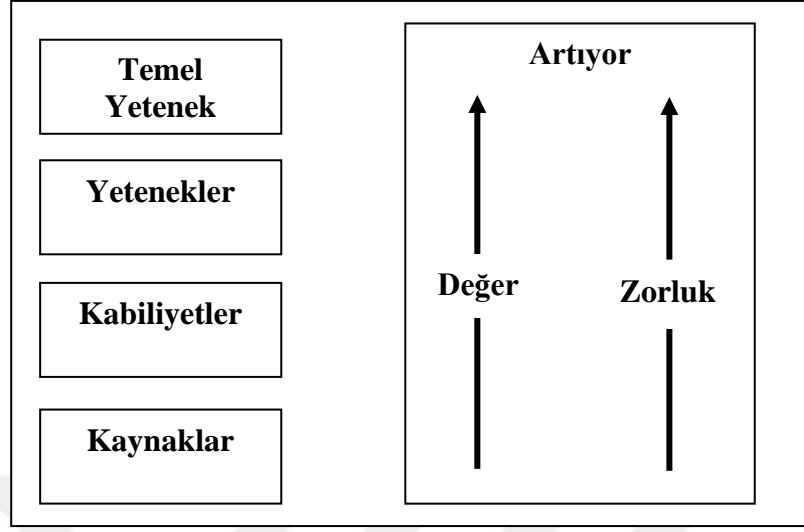
Temel yeteneğİN nadir olmasını; sayarken 40- 50 yetenekten söz ediyorsak bunlar temel yetenek değİL sahip olunan becerilerdir (Koçel, 2014, s. 387). Bir

kapasitenin temel yetenek olarak adlandırılması için, o kapasitenin rekabet açısından eşsiz olması gerekmektedir(Bakırtaş ve Bakırtaş, 2008, s. 104). Başka işletmelerde de o yeteneğin bulunması, o yeteneği temel yetenek olmaktan çıkarmaktadır.

Temel yeteneğin diğer bir özelliği ise taklit edilemeyen bir niteliğe sahip olmasıdır. Rakipleri tarafından taklit edilen mevcut yetenek temel yetenek olmaktan çıkarak genel bir yetenek olmaktadır. Dolayısıyla, işletmelerin temel yeteneklerinin uzun vadede taklit edilemeyecek veya taklit edilmesi pahalı olan nitelikte yeteneklere sahip olması gerekmektedir (Turan, 2014, s. 150) .

Temel yeteneğin son önemli özelliği ise; ikame edilemeyen yeteneklerden oluşmasıdır. İşletmelerin sahip olduğu temel yeteneğinin başka işletmelerde benzerinin bulunması ya da alternatifinin sağlanması işletmeler için risk oluşturmaktadır. Çünkü alternatifi olan bir yetenek temel yetenek özelliğini kaybeder (Turan, 2014, s. 151).

Javidan (1998), temel yeteneğin oluşumunu ve aynı zamanda temel yetenek ile karıştırılan terimleri bir tabloda göstermiştir. Yetenek hiyerarşisinin temelinde kaynaklar bulunmaktadır. Kaynaklar yeteneklerin oluşumunda ana iskeleti oluşturmaktadır (Javidan, 1998, s. 62). Temel yeteneklerin oluşumu kaynakların işletmeye alımı ile başlamaktadır. Bu durum Barney'in ortaya attığı Kaynağa Dayalı Yaklaşımına dayanmaktadır. Barney, değerli kaynakların taklit edilemeyen kaynaklar olduğunu ve bunlarında temel yetenekler olarak rekabette önemli bir avantaj olduğunu savunmaktadır. Kaynakları kullanabilme becerisi ise kabiliyet olarak ifade edilmektedir. Yetenekler ise, işletmenin fonksiyonları ile kabiliyetler arasındaki koordinasyondur (Turan, 2014, s. 152-153). Temel yetenekler ise, bu yetenek hiyerarşisinin çatısını oluşturmaktadır. İşletmeleri diğerlerinden ayıran az bulunan, değerli taklidi mümkün olmayan ve ikamesi zor olan yeteneklerdir.

Şekil 6.Yetenek Hiyerarşisi

Kaynakça; Javidan, 1998, s. 65

Javidan (1998), yetenek hiyerarşisinde kaynaklardan temel yeteneğe doğru çıkıldıkça değer ve zorluğun artacağını savunmaktadır. Yazar, hiyerarşideki her aşamanın işletme için değer zincirinin bir parçasını oluşturduğunu belirterek, en zor basamağın en üst basamakta olan temel yeteneklerin olduğunu vurgulamıştır.

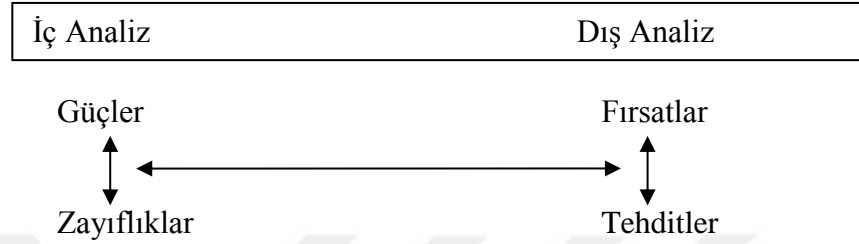
Temel yetenek işletmeleri diğerlerinden ayıran, rekabet avantajı sağlayan en önemli unsurlardan birisidir. Ancak, günümüzde bazı uygulamalar sonucu temel yetenek başka işletmeler tarafından taklit edilebilir. Örneğin, benchmarking (kıyaslama) uygulaması sonucu temel yeteneğin özelliğini yitirmesi söz konusu olabilecektir. Temel yeteneği korunup geliştirilmesi bulunduğu işletmeye ait olması gerekmektedir (Eğin, Binboğa ve Alaca, 2018, s. 6). İşletmelerin temel yeteneklerin sürekliliğini sağlaması için, değişen çevre koşullarına uyum sağlamalı ve kurumsal yapısını korumalıdır (Elmacı ve Tutkavul, 2016, s. 734).

3.3.2. Kaynak Temelli Yaklaşım

Sürdürülebilir rekabet üstünlüğünde, genellikle işletmeler dış çevre unsurları olan fırsat ve tehditlerin belirlenmesine odaklanmışlardır. Porter'ın da bahsettiği dış çevrede rekabette etkili beş önemli unsur vardır. Bunlar; tedarikçinin pazarlık gücü, müşterilerin pazarlık gücü, olası rakiplerin tehdidi, ikame ürünlerin tehdidi ve rakipler arası rekabetin şiddetidir (Ülgen ve Mirze, 2013, s. 252). Porter işletmelerin

öncelikle dış çevre analizi yaparak buna göre rekabet stratejilerini belirleyerek, stratejini uygulanması için gerekli kaynakların temin edilmesini savunmaktadır (Barney, 1991, s. 99-100). Fırsat tabanlı yaklaşım; çevrenin analiz edilmesiyle cazip sektörün bulunması odaklıdır. Rekabet analizi için Porter'ın ortaya koymuş olduğu beş güç faktörüne göre uygun stratejinin seçimi ile ilgilidir.

Şekil 7.Fırsat ve Kaynak Tabanlı Model Arasındaki İlişki



Kaynak Tabanlı Model

Rekabet Avantajının Çevresel Modeli

Kaynak: Barney, 1991, s. 100

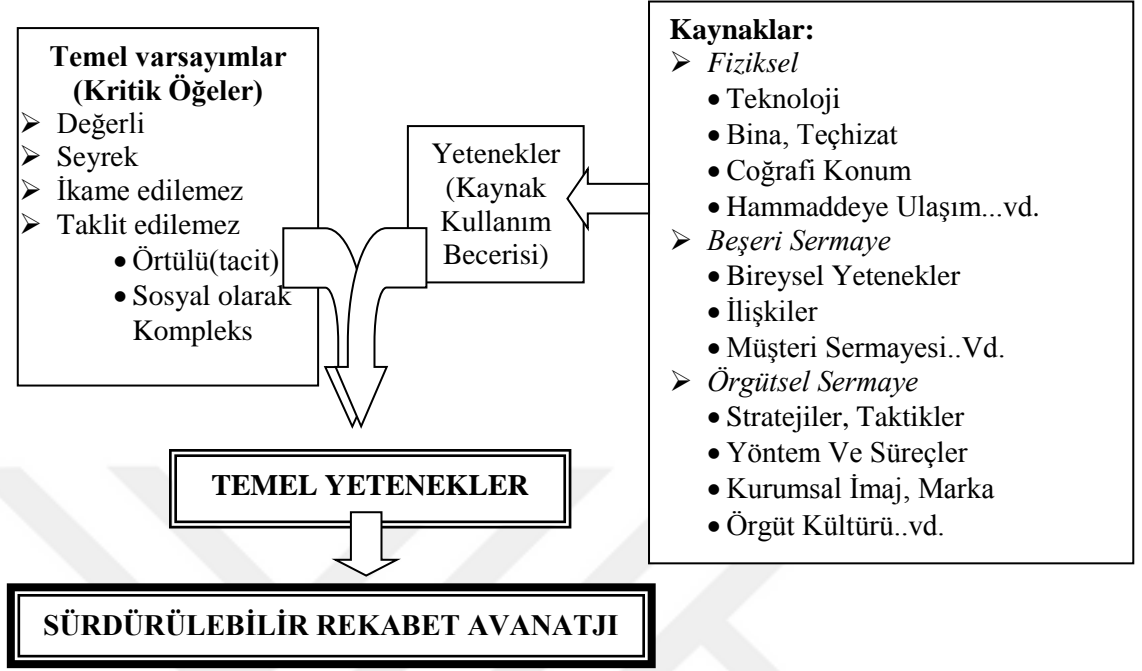
Rekabet üstünlüğünde dış çevre unsurları kadar önemli olan diğer unsurlar ise iç çevre unsurlarıdır. İşletmenin iç çevre unsurları sahip oldukları varlık ve yetenekleri sonucu gelişen güçlü ve zayıf yönlerinden oluşmaktadır. Kaynak temelli yaklaşımda işletmenin sahip olduğu varlık ve yeteneklere dayanan bir yaklaşımdır. Diğer bir deyişle, maddi olmayan kaynaklar, yönetici yetenekleri, girişimcilik ve liderlik anlayışı, işletme performansı, işletmenin üstünlük ve zayıflığına dayalı gelişen ve işletmeye rekabet avantajı sağlayan bir yaklaşımdır (Karacaoğlu, 2011, s. 122). Kaynak temelli yaklaşım ve fırsat yaklaşımları birbirlerine alternatif olarak ortaya çıkmışsa da ikisi birbirinin tamamlayıcısı olmuştur.

Kaynak Temelli Yaklaşımdan ilk bahseden 1959 Penrose (Bal, 2010, s. 269) ve peşine bu yaklaşımı geliştiren isim ise 1984 yılında Wernerfelt'dir (Wring, Dunfor ve Snell, 2001, s. 702). Yaklaşımı literatürde en çok bahsettiren isim ise Barney (1991) olmuştur. Kaynak Temelli Yaklaşımına göre, işletmelerin rekabet stratejilerini belirlerken öncelikle odaklanmaları gereken noktanın, sahip oldukları varlık ve yeteneklerin oluşturduğu kaynakları olduğunu savunmaktadır. Çünkü işletmenin dış çevresinden gelebilecek bir fırsatı değerlendirebilmek için işletmenin sahip olduğu varlık ve yeteneklerini en iyi şekilde kullanıyor olması gerekmektedir (Özbağ, 2016, s. 891).

Barney, kaynakları, maddi kaynaklar, insan kaynakları ve organizasyonel kaynakları olarak üç grupta toplamıştır. *Maddi kaynaklar*; işletmenin sahip olduğu somut unsurları kapsamaktadır. Örneğin işletmenin kullandığı teknoloji, sahip olduğu makine ve teçhizat, kurulduğu coğrafi konumu gibi unsurlardır. *İnsan kaynakları*; işletmede faaliyette bulunan çalışanların deneyimleri, eğitimi, zekası, yetenekleri gibi unsurlardan oluşur. İşletmeler rekabet ortamlarında insan kaynaklarını bir maliyet unsuru yerine rekabette avantaj sağlayan önemli bir araç olarak görmesi insan kaynağına verilen önemde bu yaklaşımla arttırmıştır. *Organizasyonel kaynaklar* ise; işletmenin yapısını, yani; planlama, kontrol, örgütlenme ve koordinasyon süreçlerini içerir (Barney, 1991, s. 101).

İşletmelerin bu kaynaklara tek başına sahip olması rekabet üstünlüğü sağlama konusunda yeterli değildir. Bu kaynakları kullanabilme yeteneğinin olması gerekmektedir. Bu yeteneklerin ise diğer işletmelerden farklı olarak bazı özelliklere sahip olması gerektiğini savunmaktadır. Bu özellikleri işletmenin temel yeteneklerinin özellikleri olarak değerli, nadir olması, taklit edilememesi ve ikamesinin olmamasıdır (Barney, 1991, s. 105-111). İşte bu özellikler işletmelere rekabet avantajı sağlayacaktır. İşletmelerdeki yetenek özelliklerinin, birbirinin aynısı olması o yeteneği sıradanlaştırmaktadır ve işletme için temel yetenek olmaktan çıkmaktadır. Diğer bir ifadeyle, işletmelerin sahip olduğu yeteneklerin kendilerine özgü kalması ve o işletmeyi diğer işletmelerden ayırması, işletme kaynağını başka işletmeye asla aktarmaması ve heterojen oluşu kaynak temelli yaklaşımını oluşturur. Kaynak temelli yaklaşımı da, işletmeler için önemli bir rekabet avantajı sağlar.

Şekil 8.Kaynak Temelli Yaklaşımı İle Firmaların Sürdürülebilir Rekabet Avantajı Sağlaması



Kaynak: Reyhanoğlu ve Örs, 2005, s. 36

Şekil8'den anlaşılacağı üzere işletmelere sürdürülebilir rekabet üstünlüğünü sağlaması için, kaynakların eşsiz yeteneklerin kullanımı ile mümkündür. Dolayısıyla Barney'inde savunduğu gibi, işletmenin her kaynak ve yeteneğinin bu üstünlüğü sağlayamayacağını yalnızca stratejik olarak değerlendirilen kaynak ve yeteneklerle mümkün olacağını savunmaktadır (Barney ve Wright, 1997, s. 3-4). Kaynak temelli yaklaşımda odak noktası, işletmenin sahip olduğu varlık ve yetenekler ile ortalama üzeri kar getirisini uzun dönem sürdürmektir. Önemli olan nokta sahip olunan varlık ve yetenekleri fark yaratacak şekilde kullanabilme becerisidir.

Kaynak temelli yaklaşımın literatürde eleştirilerinden ilkinin Priem ve Butler yapmıştır. Bu ikili yaklaşımın statik olduğunu iddia etmekle birlikte, stratejik yönetimde tek başına kullanılabilir bir yaklaşım olmadığını savunmuşlardır (Priem ve Butler, 2001, s. 24-25).

Diğer bir eleştiri ise, Grant tarafından yapılmıştır. Grant, kaynak temelli yaklaşımda belirlenmiş olan temel yeteneklerin önceden belirlendiğini ve bu önceden belirlenen temel yeteneklerin işletmeler için rakiplerine oranla daha değerli yetenekler olduğunu belirleyen kişinin yöneticiler olduğunu söyler. Ancak bu

yeteneklerin zamana ve çevreye göre değişeceğinin göz ardı edildiğini iddia etmektedir (Grant, 1991, s. 115-116).

Dinamik ve belirsizliğin yüksek olduğu pazarlarda, iletişim ve teknoloji gibi sektörlerde kaynak temelli yaklaşım yetersiz kalmaktadır (Teece, Pisano ve Shuen, 1997, s. 510-512). Kaynak temelli yaklaşıma diğer bir eleştiri ise Newbert (2007) tarafından yapılmıştır ve çalkantılı bir çevrede, rekabet avantajının yalnızca temel yeteneklerle sağlanamayacağını iddia etmiştir (Newbert, 2007, s. 122).

Wang ve Ahmed ise; kaynak temelli yaklaşımda terminolojide tanımların eksik olduğunu vurgulamış ve Priem ve Butler gibi kaynak temelli yaklaşımın statik olduğunu savunmuşlardır. Statik bir yaklaşım ile dinamik bir çevrede rekabetin başarılı olamayacağını söylemişlerdir (Wang ve Ahmed, 2007, s. 33-34).

4. BÖLÜM

ALAN ARAŞTIRMA ESKİŞEHİR'DE KURULU BÜYÜK İŞLETMELERDE ENTELEKTÜEL SERMAYENİN YENİLİKÇİLİĞE DAYALI REKABET ÜSTÜNLÜĞÜNE ETKİSİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

4.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Araştırmanın temel amacı; sistematik çerçevede geliştirilen model yardımıyla sürdürülebilir rekabet üstünlüğüne, yenilikçilik (inovasyon) yapısı ve entelektüel sermayenin nasıl bir ilişkisi olduğunu, Eskişehir ili sanayi sektöründe faaliyette bulunan büyük ölçekli işletmelerde (250 ve daha fazla çalışan istihdam eden ve yılda 40 milyon TL ve üzeri ciro elde eden) ortaya koymaktır. Diğer bir ifadeyle; entelektüel sermayenin yenilikçiliğe dayalı rekabet üstünlüğüne etkisini belirlemektir.

Araştırmanın önemi ise; günümüz koşullarında işletmelerin rakipleri ile olan rekabetlerinde lider firma olmaları tek başına yeterli değildir. Bu liderliğin uzun dönem sürdürülebilir olması gerekmektedir. Bu sürdürülebilir rekabet üstünlüğü ise, entelektüel sermayenin yenilikçilik ile bütünleşmesi ile mümkündür. Entelektüel sermaye ve inovasyon işletmeler için temel rekabet yapı taşı oluşturmaktadır. Bir işletme sahip olduğu entelektüel sermaye kaynaklarını kullanarak, sektöründe rekabet üstünlüğü sağlayacak yenilikçi fikirlere ulaşacaktır. Dolayısıyla bu çalışma, bir işletme için entelektüel sermaye ve inovasyonun rekabet için olmazsa olmaları olduğunu ifade etmeyi amaçlamıştır.

Araştırmanın amacını da belirleyen temel sorular aşağıdaki gibidir:

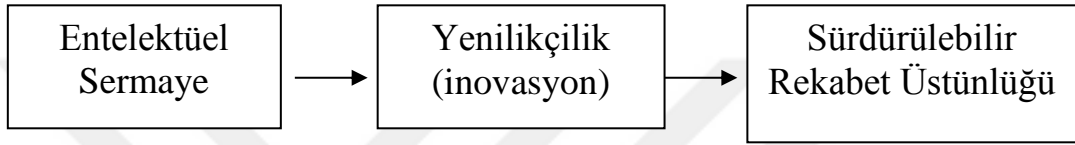
- Entelektüel sermaye ile inovasyon arasında anlamlı bir ilişki bulunmakta mıdır?
- Entelektüel sermaye ile rekabet üstünlüğü arasında anlamlı bir ilişki bulunmakta mıdır?
- İnovasyon ile rekabet üstünlüğü arasında anlamlı bir ilişki bulunmakta mıdır?
- Katılımcıların entelektüel sermaye düzeyleri nedir?

- Entelektüel sermaye ve alt boyutları ile işletmede çalışan sayısı, işletmenin 2018 cirosu, ürün çeşitliliği sayısı, hiyerarşik kademe sayısı, yıllık ar-ge harcama bütçesi ve çalışan başına yıllık öneri sayısı değişkenleri arasında anlamlı bir ilişki bulunmakta mıdır?

4.2. ARAŞTIRMANIN MODELİ VE HİPOTEZLERİ

Araştırmanın temel modeli aşağıdaki gibi;

Şekil 9.Araştırmanın Modeli



→ Aradaki pozitif anlamlı ilişkiyi göstermektedir.

Araştırma verilerinin toplanması geliştirilen ölçek yardımıyla gerçekleşmiştir. Literatür taramasında var olan ölçekleri ihtiyacı tam karşılayamaması sonucunda yeni bir ölçek geliştirilmeye karar verilmiştir. Ölçek geliştirilmesi için öncelikle sektördeki birkaç işletmeye açık uçlu sorular sorularak konu ile ilgili cevaplar sonucunda ölçek için maddeler oluşturulmuştur. Oluşturulan ölçek maddeleri, alan uzmanları ve dil uzmanına gönderilerek ölçekle ilgili yorumları sonucunda ölçek yeniden düzenlenmiştir. Ölçekte 13 tane demografik, 75 tane beşli Likert tipi ve 5 tane de açık uçlu soru bulunmaktadır. Demografik sorular, departmanınız, tecrübeniz, kuruluş yılınız, çalışan sayınız gibi işletmeye ait bilgileri içerirken, likert sorular entelektüel sermaye, entelektüel sermaye unsurları (insan, müşteri ve yapısal unsurları), inovasyon, rekabet üstünlüğü ile ilgili araştırmaya konu olan temel ve alt boyutlarla ilgilidir. Açık uçlu sorularımız ise yine araştırmaya konu olan temel boyutlarla ilgili katılımcı fikirlerini açıkça beyan edebileceği sorulardır. Ölçek oluşturulduktan sonra, uygulama yapılacak olan Eskişehir Organize Sanayi Bölgesi Başkanlığı ile yazışma ile bölge için genel bir izin alınmıştır. İzin alınmasının ardından her bir işletmeyle birebir görüşme sağlanarak verileri toplanmıştır. Toplanan veriler SPSS 25 programına işlenerek analiz için hazır hale getirilmiştir.

Bu çerçevede aşağıdaki hipotezler oluşturulmuştur:

H1: İnsan sermayesinin nitelikleri ile işletmenin rekabet üstünlüğüne ulaşma durumu arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.

İşletmelerin temel üretim unsurlarından birisi çalışanlardır. Diğer bir ifadeyle insan sermayesidir. İnsan sermayesi yaptığı işte yetkinliği ile işletmenin karlılığı doğru orantılıdır. Karlılık, işletmeler için büyüme demektir. Büyümek ise, beraberinde sürdürülebilirlik ve rekabet üstünlüğü sağlamaktadır. H1 hipotezinde, insan sermayesi ve rekabet üstünlüğü arasındaki ilişki araştırılmaktadır.

H2: İnsan sermayesinin işletmeye özgü olması durumu ile işletmenin rekabet üstünlüğüne ulaşma durumu arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.

İnsan sermayesi ile rekabet üstünlüğü arasındaki ilişkinin olup olmadığını H1 hipotezi ile ölçerken, insan sermayesinin işletmeye özgü olması ile rekabet üstünlüğü arasındaki ilişkiyi ise H2 hipotezi ile ölçmekteyiz. Her işletmenin kendine özgü bir kültürü vardır. Bu kültürde içinde insan sermayesinin sahip olduğu özellik işletmeye mi özgüdür ve bu durumun rekabet üstünlüğü ile nasıl bir ilişkisi olduğu araştırılmaktadır.

H3: İnsan sermayesi nitelikleri ile işletmelerin inovasyon yetkinlikleri arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.

Günümüzde teknolojinin hızlı gelişimi, işletmeleri de yenilik yapmaya itmiştir. Tabii bu yeniliği işletmelerde geliştiren en önemli aktör insan sermayesidir. İnsan sermayesinin inovasyon ile arasındaki ilişki H3 hipotezi ile araştırılmaktadır.

H4: İnsan sermayesinin işletmeye özgü olması ile işletmelerin inovasyon yetkinlikleri arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.

İşletmede temel aktör olan insan sermayesinin işletmeye özgü olması ile inovasyon arasındaki ilişki H4 hipotezi ile araştırılmaktadır.

H5: İşletmelerin entelektüel sermaye düzeyleri ile inovasyon yetkinlikleri arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.

Araştırmanın temel iddiası, işletmelerin entelektüel sermaye ve inovasyon unsurları ile rekabet üstünlüğüne ulaşabilmesidir. Bu iddia H5 hipotezi ile araştırılmaktadır. Araştırmanın temel hipotezlerinden birini oluşturmaktadır.

H6: İşletmelerin entelektüel sermaye düzeyleri ile rekabet üstünlüğüne ulaşma durumu arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.

İşletmenin entelektüel sermayesi işletmede yer alan insan sermayesi, müşteri sermayesi ve yapısal sermayesinin toplamıdır. Bu unsurların rekabet üstünlüğü ile ilişkisi H6 hipotezi ile araştırılmaktadır.

H7: İşletmelerin inovasyon yetkinlikleriyle rekabet üstünlüğüne ulaşma dereceleri arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.

İşletmelerin yapmış oldukları yenilik girişimlerinin rekabet üstünlüğü ile olan ilişkisi H7 hipotezi ile araştırılmaktadır.

H8: Yapısal sermayenin nitelikleri ile rekabet üstünlüğü arasında istatistiksel olarak pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır.

İşletmenin yapısal sermayesi, üretim sistemleri, kullanılan teknoloji, patentler, telif hakları, bilgi sistemi gibi unsurları kapsamaktadır. Bu unsurların rekabet üstünlüğü ile ilişkisi ise H8 hipotezi ile araştırılmaktadır.

H9: İşletmenin müşteri sermayesinin nitelikleri ile inovasyon düzeyi arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.

İşletmeleri yeniliğe iten diğer önemli sebeplerden biriside gelişen teknoloji ile değişen müşteri talepleridir. Hızla değişen müşteri taleplerine işletmelerin aynı hızda yanıt vermeleri gerekmektedir. H9 hipotezinde müşteri sermayesinin inovasyon ile olan ilişkisi araştırılmaktadır.

4.3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

4.3.1. Araştırmanın Kısıtı

Araştırmanın kısıtı çalışmanın yalnızca büyük ölçekli işletmelerde olmasıdır. Araştırma, Eskişehir’de yerleşik büyük işletmelerle sınırlıdır. Araştırmanın diğer bir kısıtı verilerin toplanma süresidir. Veriler 2019 yılı Mayıs, Haziran, Temmuz ve Ağustos ayları içerisinde toplanmıştır. Bunun sebebi zaman ve maliyet kısıtının olmasıdır. Diğer bir kısıt, anketlerin uygulandığı dönemde Dolar’ın hızla yükselişinin işletmeleri zor duruma düşürmesidir. Dolayısıyla işletmeler her hangi bir şekilde anket cevaplamanın zaman kaybı olduğunu düşünmüş ve işletmeyle ilgili bilgileri paylaşma konusunda tereddüt yaşamışlardır. Bulguların yanı sıra diğer bir kısıt ise, araştırmanın yalnızca Eskişehir ilindeki büyük ölçekli işletmelerde gerçekleştirilmiş olmasıdır. Sosyo-ekonomik yapısı gereği sanayisinin oldukça gelişmiş olması ve

şehrinde Marmara Bölgesi ve Batı Anadolu Bölgelerinin kesişiminin de stratejik bir konumda olması, mevcut sanayi alt yapısıyla yatırımcıların tercih ettikleri bir bölge konumunda olması da çalışma alanı seçiminde etkili olan unsurlardandır.

4.3.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırma Eskişehir ili sanayi bölgelerinde faaliyette bulunan işletmelerde gerçekleştirilecektir. Eskişehir Organize Sanayi Bölgesinde bulunan 32 büyük ölçekli işletme ile Eskişehir İlçelerinde bulunan 15 büyük ölçekli işletme, yani Eskişehir ilinde bulunan toplam 47 tane büyük ölçekli işletme araştırmanın kapsamını oluşturmaktadır. Kapsamda yer alan işletme sayısına TÜİK'den alınan bilgiler doğrultusunda ulaşılmıştır. Bu çalışmada araştırma kapsamında ise 42 adet büyük ölçekli işletme sahibi yöneticilerine ulaşılmıştır. Ulaşılamayan bir işletme savunma sanayisine hizmet ve üretim sağladığı bilgilerin paylaşımının işletmeleri adına tehdit oluşturacağını söylemiş ve anket yanıtlamayı reddetmiştir. Ulaşılamayan bir diğer işletme ise, dönemsel ekonomik dalgalanmalar sonucu işletmelerine kayyum atanması sebebiyle anketimizi yanıtlayamamıştır. Diğer üç işletme ise sebep belirtmeksizin çalışmaya katılmayı reddetmiştir.

Tablo 12.2009 ve 2017 Yılları Arası Girişimci İşletme Sayıları

Yıl	1-9 arası çalışan sayısı olanlar	10- 49 arası çalışan sayısı olanlar	50-249 arası çalışan sayısı olanlar	250 ve üzeri çalışan sayısı olanlar
2009	29583	947	136	28
2010	29300	1058	161	34
2011	29005	1185	188	39
2012	28789	1340	207	44
2013	28983	1361	216	46
2014	29167	1437	237	45
2015	29720	1488	263	44
2016	30818	1438	242	40
2017	31729	1477	239	47

Kaynak: tueik.gov.tr,2019. Bu veri 2009-2017 İş Kayıtları verisine göre üretilmiştir.

4.3.3. Veri Toplama Araçları

Verilerin toplanması geliştirilen ölçek yardımıyla gerçekleşmiştir. Literatür taramasında var olan ölçekleri ihtiyacı tam karşılayamaması sonucunda yeni bir ölçek geliştirilmeye karar verilmiştir. Ölçek geliştirilmesi için öncelikle sektördeki 5 farklı işletmeye 5 adet açık uçlu sorular sorularak konu ile ilgili cevaplar sonucunda ölçek için maddeler oluşturulmuştur. Oluşturulan ölçek maddeleri, alan uzmanları ve dil uzmanına gönderilerek ölçekle ilgili yorumları sonucunda ölçek yeniden düzenlenmiştir. Ölçekte 13 tane demografik, 75 tane beşli Likert tipi ve 5 tanede açık uçlu soru bulunmaktadır. Demografik sorular, departmanınız, tecrübeniz, kuruluş yılınız, çalışan sayınız gibi işletmeye ait bilgileri içerirken, beşli Likert tipi sorular entelektüel sermaye, entelektüel sermaye unsurları (insan, müşteri ve yapısal unsurları), inovasyon, rekabet üstünlüğü ile ilgili araştırmaya konu olan temel ve alt boyutlarla ilgilidir. Açık uçlu sorular ise, yine araştırmaya konu olan temel boyutlarla ilgili katılımcı fikirlerinin açıkça beyan edilebileceği sorulardır. Ölçek oluşturulduktan sonra, uygulama yapılacak olan Eskişehir Organize Sanayi Bölgesi Başkanlığı ile yazışma ile bölge için genel bir izin alınmıştır. İzin alınmasının ardından, geliştirilen ölçek yardımıyla katılımcıların her biri ile yüz yüze anket form uygulanmıştır. Toplanan verilerin analizi SPSS 25 programı kullanılmıştır. SPSS 25 programına girilen veriler analiz edilmiştir. Analiz edilen verilerin bulgu ve yorumları aşağıda yer almaktadır.

4.3.4. Araştırmada Kullanılan İstatistiksel Analizler

Araştırmada bulunan demografik soruların analizi için tanımlayıcı istatistiksel yöntemler kullanılırken, likert soruların analizleri için faktör analizi ve korelasyon analizleri yapılmıştır. Aynı zamanda geliştirilen ölçeğin ve ölçekte yer alan alt boyutların güvenilirlik analizleri yapılmıştır. Ölçekte yer alan 6 adet açık uçlu sorulara katılımcıların yaklaşık %20'sinden yanıt alınmıştır. Yanıt alınan cevaplar ise, kendi içlerinde gruplandırılarak yorumlanmıştır.

4.4. ANALİZ VE BULGULAR

4.4.1. Demografik Değişkenlere İlişkin Bulgular

Araştırma geliştirilen ölçek sorularından oluşturulan anket formunun yüz yüze gerçekleştirilmesi ve rastgele örneklem yöntemi aracılığıyla gerçekleştirilerek veriler toplanmıştır. Toplanan verileri SPSS 25 programında veriler analiz edilmiştir.

Araştırma kapsamında ulaşılan 42 adet büyük ölçekli işletmelere ait bazı demografik bilgiler Tablo 13'te verilmiştir.

Tablo 13. Çalışmada Yer Alan Katılımcıların Bazı Demografik Özelliklerine Göre Dağılımı-1

Demografik Özellikler	n	%
Çalışılan Departman		
İnsan Kaynakları	23	54.8
Üretim/İmalat	12	28.6
Finans/Muhasebe	3	7.1
Kalite Kontrol	3	7.1
Satın Alma	1	2.4
Yöneticilik Pozisyonu		
Üst düzey yönetim(patron/işveren)	1	2.4
Orta düzey yönetim(departman)	19	45.2
Alt düzey yönetim(ustabaşı/şef)	22	52.4
Yöneticilik Tecrübesi		
1 yıldan az	1	2.4
1-5 yıl arası	12	28.6
6-10 yıl arası	13	31.0
10 yıl ve üzeri	16	38.1
İşletmenin Faaliyet Gösterdiği Alan		
Gıda (yiyecek/içecek)	9	21.4
Otomotiv van sanayi	4	9.5
Bevaz esva van sanayi	4	9.5
Makine/Metal üretimi	5	11.9
Turizm/Lojistik	2	4.8
Giyim/Tekstil	2	4.8
İnşaat	6	14.3
Ambalaj/Dekorasyon/Cam	7	16.7
Mobilya	1	2.4
Demir Döküm	2	4.8
Hedef Pazar		
Ulusal	9	21.4
Uluslar arası	4	9.5
Her ikisi de	29	69.0

Tablo 13 incelendiğinde çalışanların yarısından fazlasının (%54.8) insan kaynaklarında, daha sonra (%28.6) üretim ve imalatta çalışanların geldiği görülmektedir. Yöneticilik pozisyonuna göre katılımcıların yarısından fazlası (%52.4) alt düzey, daha sonra (%45.2) orta düzey yönetici yer alırken üst düzey sadece 1 (%2.4) katılımcı bulunmaktadır. Yöneticilik tecrübesine göre en çok (%38.1) 10 yıl ve üzeri, daha sonra (%31) 6-10 yıl arası tecrübeye sahip katılımcılar yer almaktadır. İşletmenin faaliyet gösterdiği alana göre en çok (%21.4) gıda (yiyecek/içecek) sektörü, daha sonra (%16.7) ambalaj/dekorasyon/cam sektöründe faaliyet göstermektedirler. Hedef pazara göre en yüksek oranda işletme (%69) hem ulusal hem de uluslararası alanda faaliyet göstermektedirler.

İşletmenin kuruluş yılına göre işletmeler 1933 ile 2017 yılları arasında kurulmuştur. Kuruluş yılı eski olan yani köklü işletmelerde ar-ge departmanı kurulmuştur ve bu departmanda çalışmalar için belirli bütçeler ayrılmıştır. Tabi ki, işletmeleri bu bütçelerini güvenlik açığı gereği bizimle paylaşmamışlardır. Günümüze yakın kurulan işletmelerde ise, ar-ge departmanının açılması için planlamalar yaparak bütçe ayrımı gerçekleştirdiklerini beyan etmişlerdir.

İşletmelerin çalışan sayıları, ürün çeşit sayıları, işletmelerindeki hiyerarşik kademe sayısı, departman sayısı ve çalışan başına yıllık öneri sayısı değişkenlerine ilişkin betimsel istatistikler Tablo 14’te verilmiştir.

Tablo 14. Çalışmada Yer Alan Katılımcıların Bazı Demografik Özelliklerine Göre Dağılımı-2

Değişken	n	Minimum	Maksimum	\bar{X}	S
İşletmenin çalışan sayısı	42	216	4000	657.55	637.53
İşletmenin ürettiği ürün çeşit sayısı	41	1	15000	667.93	2413.45
İşletmenin hiyerarşik kademe sayısı	41	3	23	6.22	3.32
İşletmenin sahip olduğu departman sayısı	42	2	22	8.57	3.98
Çalışan başına yıllık öneri sayısı	23	1	20	5.30	4.76

Tablo 14 incelendiğinde 42 işletmenin en düşük 216, en yüksek 4000, ortalama olarak 658 (yaklaşık) çalışana sahip oldukları görülmektedir. Anketlerin uygulandığı dönemde Dolar'ın hızla yükselişinden etkilenip bazı işletmeler dar boğaza düşmüş ve işçi çıkarımına gitmiştir. Eskişehir organize sanayi bölgesinden alınan veriler ile yüz yüze görüşmede elde edilen çalışan sayısı yaklaşık olarak değişiklik göstermiştir. Ürün çeşit sayıları 1 ile 15000 arasında değişmektedir ve ortalama olarak 667,93'tür. Katılımcıların çoğu bu soruya yanıt vermekte çok düşünmüştür. Çünkü genel olarak Arçelik ve Paşabahçe gibi kurumsal ve büyük işletmelerin imalatında ihtiyaç duydukları yedek parça ile yan sanayi görevi üstlenmişlerdir. İrili ufaklı çok sayıda ürün çeşidi vardır.

Hiyerarşik kademe sayısı 3 ile 23 arasında değişmektedir ve ortalama olarak 6,22'dir. Hiyerarşik kademelere örnek verecek olursak; işletme sahipleri, yönetim kurulu, genel müdür, genel müdür yardımcıları, departman müdürleri, departman müdür yardımcıları, ustabaşı şef, proje lideri, takım lideri gibi en üst birimden en alt birime kadar uzun bir kademe belirlemişlerdir. Departman sayısı 2 ile 22 arasında değişmektedir ve ortalama olarak 8,57'dir. Araştırmaya katılan çoğu işletme finans, hukuk, insan kaynakları, muhasebe, pazarlama, satış, üretim, ar-ge gibi temel işletme departmanlarını tercih ederken bazıları ise bunlara ek olarak, pazarlama hizmetleri ve müşteri iletişimi, operasyon, marka iletişimi, bilimsel ve kurumsal ilişkiler, kalite kontrol gibi çok fazla departmana da sahiptirler.

Çalışan başına yıllık öneri sayısı 1 ile 20 arasındadır ve ortalama olarak 5,30'dur. Çalışanlardan öneri kabul edilirlilik işletmeden işletmeye değişmektedir. Bazı işletmeler çalışanların fikirlerini önemserken, bazıları ise, çalışandan öneri almanın inisiyatif sınırlarını aşacağını disiplini ve düzeni bozacağını ifade etmiştir.

Katılımcılara yöneltilen anket formunda işletmelerin 2018 yılı içerisindeki sahip olunan cirosu ve yıllık ar-ge harcama bütçeleri de sorulmuştur. Ancak neredeyse hiç birisi bu iki soruya işletme mahremi kabul edip cevap vermemiştir. Zaten çoğu işletmede ar-ge departmanını ya yeni kurmuş ya da kurulum yapmak için yeni bütçe hazırlama aşamasındadırlar.

4.4.2. Tanımlayıcı Bulgular (Frekans Analizleri)

Tanımlayıcı bulgu analizleri olarak ölçekte yer alan her madde ait olduğu her unsur grubu için standart sapma ve ortalamaları hesaplanmıştır.

Tablo 15. Ortalama Oran Yorumları

Aralıklar	Değerler
4,5-5,00	Çok yüksek
3,50-4,49	Yüksek
2,50-3,49	Orta
1,50-2,49	Düşük
1,49'un altı	Çok düşük

Analiz sonuçlarında elde edilen ortalamaların yorumları tablo 15'de yer alan değerlere göre yorumlanmıştır. Yorumlar aşağıdaki gibidir:

Tablo 16. İnsan Sermayesi Değişkeni İfadeleri Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Sayı	İfade	Ortalama	Std. Sapma
S14	Çalışanlarımız çok vasıflıdır ve işleri için yeterli yetkinliğe sahiptir.	3,6667	,84584
S15	Çalışanlarımız yaygın olarak sektördeki en iyiler olarak kabul edilirler.	3,7143	1,08843
S16	Çalışanlarımız yaratıcı ve parlaktırlar-zekidirler.	3,7143	,82499
S17	Çalışanlarımız iş ve görevlerinde uzmandırlar.	3,9524	,82499
S18	Çalışanlarımız işten ayrılmaları durumunda, biriktirdikleri tecrübe ve yetkinlik ile çok kısa sürede yeni bir iş bulabilir.	4,2143	,75015
S19	Çalışanlarımız sürekli yeteneklerini geliştirme odaklıdır.	3,6667	,90167
S20	Çalışanlarımız genel olarak girişimci ve yaratıcı fikirlidirler.	3,5714	,85946
S21	Çalışanlarımız sahip oldukları bilgiyi paylaşmakta isteklidirler.	3,8571	,92582
S22	Çalışanlarımızın yeni fikirlerini yöneticiler olarak teşvik etmekteyiz.	4,4048	,79815
S23	Çalışanlarımızın inisiyatif kullanmalarında bir sakınca görmemekteyiz.	3,6190	,90937
S24	Çalışanlarımız her zaman kendilerini işletmenin bir parçası olarak hissederler.	4,1667	,72974

S25	Çalışanlarımız takım çalışması konusunda isteklidir.	4,1905	,74041
S26	Çalışanlarımız yeni mal/hizmet geliştirme konusunda sorumluluk almada isteklidirler.	3,9048	,93207

Tablo 16’da insan sermayesi değişkeni ifadeleri ortalama ve standart sapma değerlerini göstermektedir. İnsan sermayesi değişkeni için en düşük ortalama değeri “Çalışanlarımız genel olarak girişimci ve yaratıcı fikirlidirler” sorusu için 3,5714’dir. En yüksek ortalama değeri ise, “Çalışanlarımızın yeni fikirlerini yöneticiler olarak teşvik etmekteyiz” 4,4048’dir. Diğer tüm sorular bu iki değer arasında yer almaktadır. Bu değerler ise Tablo 16’da yer alan ortalama değerlerine göre, oldukça yüksek bir oranda olumludur. Genel olarak değerlerin toplam ortalaması ise; 3,8956’dir. Yine bu değerde katılımcıların insan sermayesi değişkenine vermiş oldukları cevapların yüksek derecede olumlu olduğunu göstermektedir.

Tablo 17. İnsan Sermayesinin İşletmeye Özgü Olması Değişkeni İfadelerine Ait Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Sayı	İfade	Ortalama	Std. Sapma
S27	Çalışanlarımızın becerisi ve uzmanlığı bizim işletmemize özgüdür-benzersizdir.	3,3333	1,05152
S28	Çalışanlarımızın becerisini ve uzmanlığını, rakiplerin bizden başka bir yerde bulmaları zordur.	3,3571	1,03173
S29	Çalışanlarımızın becerisi ve uzmanlığını rakiplerimizin taklit etmeleri ya da yeniden oluşturmaları zordur.	3,2143	,95088
S30	Çalışanlarımızın beceri ve uzmanlığı bize rekabet üstünlüğü sağlar.	4,0000	,93704

Tablo 17’de insan sermayesinin işletmeye özgü olması değişkeni ifadelerinin ortalama ve standart sapma değerlerini göstermektedir. Bu tabloya göre en yüksek değer “Çalışanlarımızın beceri ve uzmanlığı bize rekabet üstünlüğü sağlar” 4,0000’dir. Bu değere göre soruya verilen yanıtlar yüksek derecede olumlu iken, bu unsorda yer alan diğer sorular olan; “Çalışanlarımızın becerisini ve uzmanlığını, rakiplerin bizden başka bir yerde bulmaları zordur”, “Çalışanlarımızın becerisi ve uzmanlığı bizim işletmemize özgüdür-benzersizdir” ve “Çalışanlarımızın becerisi ve

uzmanlığını rakiplerimizin taklit etmeleri ya da yeniden oluşturmaları zordur” ifadeleri orta derecede değer ifade etmektedir. İnsan sermayesinin işletmeye özgü olması değişkenlerinin değerlerinin toplam ortalaması ise, 3,4762 olup orta derece olduğunu ifade etmektedir.

Tablo 18. Yapısal Sermaye Değişkeni İfadelerine Ait Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Sayı	İfade	Ortalama	Std. Sapma
S31	İşletme misyon, vizyon ve temel değerleri tüm çalışanlar tarafından benimsenmiştir.	4,2143	,71689
S32	İşletmemizde üretilen mal/hizmetler sürekli yenilenmektedir.	4,1667	,88115
S33	İşletmemizde çalışanları yeni fikirlere teşvik eden bir örgüt kültürü benimsenmiştir.	3,9524	,82499
S34	İşletmemizde katılımcı ve destekleyici yönetim benimsenmiştir.	4,1667	,82393
S35	İşletmemizde sürekli olarak gelişimi sağlayan örgüt kültürü mevcuttur.	4,1667	,76243
S36	İşletmemizde kullanılan araç, gereç, makine vb. teçhizat güncel teknolojiye uygundur.	4,2857	,80504
S37	İşletmemiz tarafından kullanılan veri tabanı, iç ağı (intranet) ve yazılımlar gibi iletişim teknolojileri sürekli güncellenmektedir.	4,5238	,70670
S38	İşletmemizde oldukça uyumlu bir çalışma ortamı vardır.	4,3333	,61154
S39	İşletmemiz çalışanların fikirlerini dinler ve önemser.	4,2619	,82815

Tablo 18’de yapısal sermaye değişkeni ifadelerinin ortalama ve standart sapma değerlerini göstermektedir. Tabloya göre en yüksek değer “işletmemiz tarafından kullanılan veri tabanı, iç ağı (intranet) ve yazılımlar gibi iletişim teknolojileri sürekli güncellenmektedir” ifadesi ile 4,5238’dir. Bu değer yapısal sermaye değişkeni ifadeleri içerisinde çok yüksek değere sahip tek ifadedir. İfadeler içinde en düşük değerde 3,9524’dir. Bu değerden de anlaşılacağı üzere geriye kalan diğer tüm ifadeler yüksek dereceli değere sahiptir. Yapısal sermaye değerlerinin toplam ortalaması da zaten 4,2302 olması ile yüksek değeri desteklemektedir.

Tablo 19. Müşteri Sermaye Değişkeni İfadelerine Ait Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Sayı	İfade	Ortalama	Std. Sapma
S40	İşletmemiz rakiplere oranla daha çok tercih edilmektedir.	4,2143	,75015
S41	İşletmemiz tarafından üretilen ürün/hizmet uluslar arası bir markadır.	4,3095	1,02382
S42	İşletmemize müşteri bağlılığı ve sadakati istenilen seviyededir.	4,3095	,68032
S43	İşletmemizin müşteri sayısı her geçen gün artmakta ve çeşitlenmektedir.	4,3095	,84068
S44	İşletmemize müşteriler tarafından yapılan şikâyet sayısı çok düşük seviyededir.	4,0238	,86920
S45	İşletmemizin itibarı(imajı) sürekli artmaktadır.	4,5238	,59420
S46	İşletmemiz dağıtım kanalları kullanımı ile pazar payını artırmaktadır.	4,3095	,89683
S47	İşletmemiz müşterilerin fikir ve önerilerini dinler ve önemser.	4,5714	,59028
S48	İşletmemiz müşterilerin kendilerini değerli hissetmelerini sağlar.	4,6190	,58236

Tablo 19’da müşteri sermaye değişkeni ifadelerinin ortalama ve standart sapma değerlerini göstermektedir. “İşletmemiz müşterilerin kendilerini değerli hissetmelerini sağlar (4,6190), işletmemiz müşterilerin fikir ve önerilerini dinler ve önemser (4,5714) ve işletmemizin itibarı(imajı) sürekli artmaktadır (4,5238)” ifadeleri müşteri sermayesi ifadeleri arasında çok yüksek değere sahip olan ifadelerdir. Müşteri sermayesi için geriye kalan diğer değişkenler ise yüksek dereceli değere sahiptir. Zaten müşteri sermayesi değişkenleri ifadelerinin ortalama değerlerinin toplam ortalaması 4,3545 olup oldukça yüksek bir değer ifade etmektedir.

Tablo 20. İnovasyon Değişkeni İfadelerine Ait Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Sayı	İfade	Ortalama	Std. Sapma
S49	İşletmemizde yeni mal/hizmet üretimi yaparken rakiplere kıyasla daha önce hareket edilmektedir.	4,1667	,85302
S50	İşletmemiz iş süreçlerinde kullandığımız araç gereçlerin en son teknolojiye olmasına önem göstermektedir.	4,3095	,71527
S51	İşletmemizin yeni mal/hizmetleri, müşteriler tarafından yenilikçilik olarak değerlendirilmektedir.	4,3095	,74860
S52	İşletmemizde iş süreçlerimizi sürekli geliştirmekteyiz.	4,4524	,63255
S53	İleride ihtiyaç duyulacak ürün/hizmet için müşterilerimizin fikirlerini alırız.	4,4762	,63392
S54	İşletmemizde çalışanlarımızın yeni yöntem denemeleri desteklenmektedir.	4,4524	,63255
S55	İşletmemizde yeni yönetim yaklaşımları (TKY, altı sigma, proje yönetimi vb.) desteklenmektedir.	4,1905	1,04153
S56	İşletmemizde bir sorun ile karşılaştığında geleneksel yöntemlerle çözülmüyorsa yeni yöntemler oluşturulmaktadır.	4,4524	,73923
S57	İşletmemiz mal/hizmet yöntemleri rakiplere kıyasla daha hızlı değiştirmekteyiz.	4,2381	,79048
S58	İşletmemizin pazarlamada kullandığı metotlar rakiplere kıyasla güncel teknoloji olarak kullanılmaktadır.	4,0476	,90937
S59	İşletmemizde AR-GE yeni ürün geliştirme için ayrılan kaynaklar oldukça yeterlidir.	4,0476	1,10326
S60	İşletmemiz tarafından şuanda piyasaya sunulan ürün ya da hizmetler önceden sunduğumuz ürün ve hizmetlerin neredeyse aynısıdır.	2,7381	1,38034
S61	İşletmemizde üst düzey yöneticiler, risk almaktan kaçınmazlar.	3,9524	1,01097
S62	İşletmemiz yeni fikir, mal ya da hizmet geliştirmektedir.	4,3333	,90167
S63	İşletmemiz yeni fikir, mal ya da hizmet gelişimini üniversite veya diğer işletmelerden yardım alarak gerçekleştirmektedir.	3,2381	1,26509
S64	İşletmemiz son 3 yıl içerisinde piyasaya yeni mal ya da hizmet sunmamıştır.	1,7143	1,31197
S65	İşletmemizde geliştirilen yeni fikirler iş yapma faaliyetlerimizi kolaylaştırmaktadır.	4,2857	,83478

Tablo 20’de inovasyon değişkeni ifadelerinin ortalama ve standart sapma değerlerini göstermektedir. Bu tabloya göre en yüksek ortalama değeri ‘‘ileride ihtiyaç duyulacak ürün/hizmet için müşterilerimizin fikirlerini alırız’’ ifadesi ile 4,4762’dir. Buna karşılık ‘‘işletmemiz son 3 yıl içerisinde piyasaya yeni mal ya da hizmet sunmamıştır’’ 1,7143 değeri ile en düşük değere sahiptir. ‘‘işletmemiz tarafından şuanda piyasaya sunulan ürün ya da hizmetler önceden sunduğumuz ürün ve hizmetlerin neredeyse aynısıdır’’2,7381 değeri ile orta derecede olsa diğer ifadelere göre düşük değere sahiptir. Ancak inovasyon değişkeni ifadelerinin değerlerinin toplam ortalaması ise, 3,9650’dir. Bu değer oldukça yüksek bir değerdir.

Tablo 21. Rekabet stnlğne Ulaşma Yöntemleri Değişkeni İfadelerine Ait Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Sayı	İfade	Ortalama	Std. Sapma
S66	İşletme olarak sektörde, birim başına en düşük üretim maliyetine sahip olmaya önem verilmektedir.	4.2619	,88509
S67	İşletme olarak mevcut mal/hizmetin iyileştirilmesine önem verilmektedir.	4,5952	,49680
S68	İşletme olarak teknolojik yenilikler kullanılarak maliyet düşürülmesi benimsenmektedir.	4,5238	,63392
S69	İşletme olarak maliyetleri kontrol etmek için dış kaynaklardan veya iş ortaklığından yararlanmak uygun görülmektedir.	3,9524	1,03482
S70	İşletme olarak personel seçiminde eğitim ve deneyim kriterlerine önem verilmektedir.	4,3333	1.02806
S71	İşletmemiz rakip davranışlarını takip etmektedir.	4,2619	1.08334
S72	İşletme imajı ve kimliğinin oluşturulmasına önem verilmiştir.	4,5714	,66783
S73	Tutundurma fonksiyonlarının(kişisel satış, reklam, halkla ilişkiler, promosyon ve doğrudan pazarlama gibi) sektör ortalaması üzerinde para harcamamaya dikkat edilmektedir.	3,7857	1,09401
S74	İşletmemiz olarak mal/hizmet üretiminde farklılaştırmak için teknolojik yatırım yapmaya önem verilmiştir.	4,2143	,89812
S75	İşletmemiz hızlı değişen ve gelişen çevrede pazarlama yöntem ve tekniklerinde yenilik yapmaya zen göstermektedir.	4,1429	1,001774
S76	İşletmemiz rn çeşitliliğini arttırmaya zen göstermektedir.	4,4762	,80359

S77	İşletmemiz hızlı değişen ve gelişen çevrede sürekli yeni ürünler geliştirmeye özen göstermektedir.	4,4762	,80359
S78	İşletmemiz müşterilerinin özel hissetmeleri için ürün ve hizmetlerde farklılaştırmaya önem vermektedir.	4,3810	,85404
S79	İşletmemiz entelektüel mülkiyet haklarını (know-how, patent vb.) korumaya önem vermektedir.	4,4048	,93859
S80	İnovasyon, işletmeler arasında önemli bir rekabet aracıdır.	4,5952	,70051
S81	İnovasyon, rakipler arasında önemli bir avantaj oluşturmaktadır.	4,6190	,69677
S82	İşletmemizin hedef piyasası hem iç hem de dış sektörden oluşmaktadır.	4,3810	1,12515
S83	İşletme olarak fiyat avantajlı ürün veya hizmet üretmeye özen göstermekteyiz.	4,3810	,76357

Tablo 21’de rekabet üstünlüğüne ulaşma yöntemleri değişkeni ifadelerinin ortalama ve standart sapma değerlerini göstermektedir. “İnovasyon, rakipler arasında önemli bir avantaj oluşturmaktadır (4,6190), inovasyon, işletmeler arasında önemli bir rekabet aracıdır(4,5952), işletme olarak mevcut mal/hizmetin iyileştirilmesine önem verilmektedir(4,5952), işletme imajı ve kimliğinin oluşturulmasına önem verilmiştir (4,5714) ve işletme olarak teknolojik yenilikler kullanılarak maliyet düşürülmesi benimsenmektedir (4,5238)” ifadeleri rekabet üstünlüğüne ulaşma yöntemleri ile ilgili çok yüksek değerlere sahip ifadelerdir. Bu unsur içinde en düşük değer ise; “tutundurma fonksiyonlarının (kişisel satış, reklam, halkla ilişkiler, promosyon ve doğrudan pazarlama gibi) sektör ortalaması üzerinde para harcamamaya dikkat edilmektedir” ifadesi ile 3,7857’dir. Ancak yüksek değer dışında geriye kalan tüm değerleri yüksek dereceli ifadelerdir.

Tablo 22. Rekabet Üstünlüğüne Ulaşma Durumu Değişkeni İfadelerine Ait Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Sayı	İfade	Ortalama	Std. Sapma
S84	İşletmemizin pazar payı sektördeki ortalama pazar payının üzerindedir.	4,0714	,92110
S85	İşletmemizin karlılığı sektördeki ortalama karlılığın üzerindedir.	3,5238	1,08736
S86	İşletmemizin ürün satışları rakiplere göre daha yüksek hızla artmaktadır.	3,9524	1,01097
S87	Ürünlerimizin talep düzeyi rakip ve ikame ürünlerin talep düzeyine göre daha yüksektir.	3,9286	,99738
S88	İşletmemizin pazar payındaki artış rakiplerin pazar payındaki artışa göre daha yüksektir.	4,0476	,88214

Tablo 22’de rekabet üstünlüğüne ulaşma durumu değişkeni ifadelerinin ortalama ve standart sapma değerlerini göstermektedir. En yüksek değer 4,0714, en düşük değer ise 3,5238’dir. En yüksek ve en düşük değerden de anlaşılacağı üzere, rekabet üstünlüğüne ulaşma durumu değişkenlerinin hepsi için yüksek dereceli değerli olduğunu söyleyebiliriz.

“Entelektüel sermaye, inovasyon ve rekabet üstünlüğü” ölçeğinde yer alan alt boyutların standart sapma ve ortalama değerleri değerlendirilmiştir. Bu değerlere göre genel olarak sorular için yüksek oranda değerlidir yorumu yapılabilir. İnsan sermayesinin işletmeye özgü olması alt boyutunun ifadeleri orta dereceli değerlere sahip olmasına rağmen; insan sermayesi, müşteri sermayesi, yapısal sermaye, inovasyon, rekabet üstünlüğüne ulaşma durumu ve yöntemi alt boyutları ise oldukça yüksek dereceli değerlere sahiptir.

4.4.3. Faktör Analizi

Faktör analizi, çok değişkenli analizlerde değişkenlerin yorumlanması için kullanılan, birbiriyle ilişkili olduğu düşünülen çok sayıdaki değişkenler arası ilişki yapısına ilişkin fikir veren bir analizdir. Çalışmada uygulanan her alt boyut için faktör özdeğerleri tablo 23, 24, 25, 26, 27, 28 ve 29’da yer almaktadır. Öz değerler hesaplanırken ,50’nin altındaki değerler hesaplamaya alınmamaktadır.

Bu değerin üzerinde yer alan değerler aşağıdakiler gibidir:

Tablo 23. İnsan Sermayesi Değişkeni İfadelerinin Faktör Değerleri

Sayı	İfadesi	Faktör Değeri	Ortalama	Standart Sapma
S20	Çalışanlarımız genel olarak girişimci ve yaratıcı fikirlidirler	,832	3,5714	,85946
S19	Çalışanlarımız sürekli yeteneklerini geliştirme odaklıdır	,774	3,6667	,90167
S16	Çalışanlarımız yaratıcı ve parlaktırlar-zekidirler	,766	3,7143	,82499
S26	Çalışanlarımız yeni mal/hizmet geliştirme konusunda sorumluluk almada isteklidirler	,763	3,9048	,93207
S22	Çalışanlarımızın yeni fikirlerini yöneticiler olarak teşvik etmekteyiz	,728	4,4048	,79815
S25	Çalışanlarımız takım çalışması konusunda isteklidir.	,714	4,1905	,74041
S24	Çalışanlarımız her zaman kendilerini işletmenin bir parçası olarak hissederler	,701	4,1667	,72974
S21	Çalışanlarımız sahip oldukları bilgiyi paylaşmakta isteklidirler	,619	3,8571	,92582
S15	Çalışanlarımız yaygın olarak sektördeki en iyiler olarak kabul edilirler.	,581	3,7143	1,08843
S17	Çalışanlarımız iş ve görevlerinde uzmandırlar.	,507	3,9524	,82499

İnsan sermayesi değişkeni ifadelerinin faktör değerleri içerisindeki en düşük faktör değeri; “çalışanlarımız iş ve görevlerinde uzmandırlar” ifadesi olup ,507 değerine sahiptir. En yüksek faktör değeri ise, “çalışanlarımız genel olarak girişimci ve yaratıcı fikirlidirler” ifadesi olup ,832 değerine sahiptir. İnsan sermayesi değişkeni ifadelerinde; “çalışanlarımız çok vasıflıdır ve işleri için yeterli yetkinliğe sahiptir (,493)”, “çalışanlarımız işten ayrılmaları durumunda, biriktirdikleri tecrübe ve yetkinlik ile çok kısa sürede yeni bir iş bulabilir (,145)” ve “çalışanlarımızın inisiyatif kullanmalarında bir sakınca görmemekteyiz (,411)” ifadeleri ,500 değerinin altında kalmış ve analizde değerlendirilmeye alınmamıştır.

Tablo 24.İnsan Sermayesinin İşletmeye Özgü Olması Değişkeni İfadelerinin Faktör Değerleri

Sayı	İfadesi	Faktör Değeri	Ortalama	Standart Sapma
S28	Çalışanlarımızın becerisini ve uzmanlığını, rakiplerin bizden başka bir yerde bulmaları zordur.	,851	3,3571	1,03173
S29	Çalışanlarımızın becerisi ve uzmanlığını rakiplerimizin taklit etmeleri ya da yeniden oluşturmaları zordur	,789	3,2143	,95088
S27	Çalışanlarımızın becerisi ve uzmanlığı bizim işletmemize özgüdür-benzersizdir.	,685	3,3333	1,05152
S30	Çalışanlarımızın beceri ve uzmanlığı bize rekabet üstünlüğü sağlar	,567	4,0000	,93704

İnsan sermayesinin işletmeye özgü olması değişkeni ifadelerinin faktör değerleri içerisinde en düşük değer; “çalışanlarımızın beceri ve uzmanlığı bize rekabet üstünlüğü sağlar” ifadesi olup ,567 değerine sahiptir. En yüksek değer ise; “çalışanlarımızın becerisini ve uzmanlığını, rakiplerin bizden başka bir yerde bulmaları zordur” ifadesi olup ,851’dir. İnsan sermayesinin işletmeye özgü olması unsurları içerisindeki tüm faktör değerleri ,500 değerinin üzerinde olup değerlendirilmeye alınmıştır.

Tablo 25.Yapısal Sermaye Değişkeni İfadelerinin Faktör Değerleri

Sayı	İfadesi	Faktör Değeri	Ortalama	Standart Sapma
S35	İşletmemizde sürekli olarak gelişimi sağlayan örgüt kültürü mevcuttur.	,866	4,1667	,76243
S33	İşletmemizde çalışanları yeni fikirlere teşvik eden bir örgüt kültürü benimsenmiştir.	,857	3,9524	,82499
S36	İşletmemizde kullanılan araç, gereç, makine vb. teçhizat güncel teknolojiye uygundur.	,800	4,2857	,80504
S37	İşletmemiz tarafından kullanılan veri tabanı, iç ağı (intranet) ve yazılımlar gibi iletişim teknolojileri sürekli güncellenmektedir.	,794	4,5238	,70670
S38	İşletmemizde oldukça uyumlu bir çalışma ortamı vardır.	,781	4,3333	,61154
S39	İşletmemiz çalışanların fikirlerini dinler ve önemser.	,761	4,2619	,82815
S31	İşletme misyon, vizyon ve temel değerleri tüm çalışanlar tarafından benimsenmiştir.	,571	4,2143	,71689

Yapısal sermaye değişkeni ifadelerinin faktör değerlerinin en düşüğü, “işletme misyon, vizyon ve temel değerleri tüm çalışanlar tarafından benimsenmiştir” ifadesi olup ,571 değerine sahiptir. En yüksek faktör değeri ise, “İşletmemizde sürekli olarak gelişimi sağlayan örgüt kültürü mevcuttur” ifadesi olup ,866 değerine sahiptir. Yapısal sermaye unsuru ifadelerindeki; “işletmemizde üretilen mal/hizmetler sürekli yenilenmektedir (,315)” ve “işletmemizde katılımcı ve destekleyici yönetim benimsenmiştir(,039)” unsurlar ,500 altında kalmış ve değerlendirilmeye alınmamıştır.

Tablo 26.Müşteri Sermayesi Değişkeni İfadelerinin Faktör Değerleri

Sayı	İfadesi	Faktör Değeri	Ortalama	Standart Sapma
S42	İşletmemize müşteri bağlılığı ve sadakati istenilen seviyededir.	,866	4,3095	,68032
S45	İşletmemizin itibarı(imajı) sürekli artmaktadır.	,854	4,5238	,59420
S46	İşletmemiz dağıtım kanalları kullanımı ile pazar payını arttırmaktadır.	,777	4,3095	,89683
S40	İşletmemiz rakiplere oranla daha çok tercih edilmektedir.	,770	4,2143	,75015
S48	İşletmemiz müşterilerin kendilerini değerli hissetmelerini sağlar.	,747	4,6190	,58236
S47	İşletmemiz müşterilerin fikir ve önerilerini dinler ve önemser.	,742	4,5714	,59028
S43	İşletmemizin müşteri sayısı her geçen gün artmakta ve çeşitlenmektedir.	,709	4,3095	,84068
S44	İşletmemize müşteriler tarafından yapılan şikâyet sayısı çok düşük seviyedir.	,573	4,0238	,86920
S41	İşletmemize müşteri bağlılığı ve sadakati istenilen seviyededir.	,565	4,3095	,68032

Müşteri sermayesi değişkeni ifadelerinin faktör değerlerinin en düşük faktör değeri; “işletmemize müşteri bağlılığı ve sadakati istenilen seviyededir” ifadesi olup ,565 değerine sahiptir. En yüksek faktör değeri ise, “işletmemize müşteri bağlılığı ve sadakati istenilen seviyededir” ifadesi olup ,866 değerine sahiptir. Müşteri sermayesi değişkenleri ifadeleri içerisinde ,500 değerinin altında hiçbir ifade bulunmamaktadır.

Tablo 27. İnovasyon Değişkeni İfadelerinin Faktör Değerleri

Sayı	İfadesi	Faktör Değeri	Ortalama	Standart Sapma
S51	İşletmemizin yeni mal/hizmetleri, müşteriler tarafından yenilikçilik olarak değerlendirilmektedir.	,810	4,3095	,74860
S58	İşletmemizin pazarlamada kullandığı metotlar rakiplere kıyasla güncel teknoloji olarak kullanılmaktadır.	,809	4,0476	,90937
S57	İşletmemiz mal/hizmet yöntemleri rakiplere kıyasla daha hızlı değiştirmekteyiz.	,808	4,2381	,79048
S56	İşletmemizde bir sorun ile karşılaştığında geleneksel yöntemlerle çözülmüyorsa yeni yöntemler oluşturulmaktadır.	,805	4,4524	,73923
S54	İşletmemizde çalışanlarımızın yeni yöntem denemeleri desteklenmektedir.	,796	4,4524	,63255
S62	İşletmemiz yeni fikir, mal ya da hizmet geliştirmektedir.	,794	4,3333	,90167
S50	İşletmemiz iş süreçlerinde kullandığımız araç gereçlerin en son teknolojiye olmasına önem göstermektedir.	,792	4,3095	,71527
S65	İşletmemizde geliştirilen yeni fikirler iş yapma faaliyetlerimizi kolaylaştırmaktadır	,787	4,2857	,83478
S49	İşletmemizde yeni mal/hizmet üretimi yaparken rakiplere kıyasla daha önce hareket edilmektedir.	,783	4,1667	,85302
S53	İleride ihtiyaç duyulacak ürün/hizmet için müşterilerimizin fikirlerini alırız	,758	4,4762	,63392
S55	İşletmemizde yeni yönetim yaklaşımları (TKY, altı sigma, proje yönetimi vb.) desteklenmektedir.	,753	4,1905	1,04153
S52	İşletmemizde iş süreçlerimizi sürekli geliştirmekteyiz.	,699	4,4524	,63255
S59	İşletmemizde AR-GE yeni ürün geliştirme için ayrılan kaynaklar oldukça yeterlidir.	,643	4,0476	1,10326

İnovasyon değişkeni ifadelerinin faktör değerleri ifadelerinin en düşük faktör değeri; “işletmemizde AR-GE yeni ürün geliştirme için ayrılan kaynaklar oldukça yeterlidir” ifadesi olup ,643’tür. En yüksek faktör değeri ise, “işletmemizin yeni mal/hizmetleri, müşteriler tarafından yenilikçilik olarak değerlendirilmektedir” ifadesi olup ,810’dur. İnovasyon değişkeni ifadelerinin faktör değerleri içerisinde;

“işletmemiz tarafından şuanda piyasaya sunulan ürün ya da hizmetler önceden sunduğumuz ürün ve hizmetlerin neredeyse aynısıdır (-,209)”, “işletmemizde üst düzey yöneticiler, risk almaktan kaçınmazlar (,481)”, “işletmemiz yeni fikir, mal ya da hizmet gelişimini üniversite veya diğer işletmelerden yardım alarak gerçekleştirmektedir (,369)” ve “işletmemiz son 3 yıl içerisinde piyasaya yeni mal ya da hizmet sunmamıştır (-,488)” ifadeleri ,500 altında yer almış ve değerlendirilmeye alınmamışlardır.



Tablo 28. Rekabet Üstünlüğüne Ulaşma Yöntemleri Değişkeni İfadelerinin Faktör Değerleri

Sayı	İfadesi	Faktör Değeri	Ortalama	Standart Sapma
S78	İşletmemiz müşterilerinin özel hissetmeleri için ürün ve hizmetlerde farklılaştırmaya önem vermektedir.	,890	4,3810	,85404
S77	İşletmemiz hızlı değişen ve gelişen çevrede sürekli yeni ürünler geliştirmeye özen göstermektedir.	,860	4,4762	,80359
S76	İşletmemiz ürün çeşitliliğini arttırmaya özen göstermektedir.	,841	4,4762	,80359
S70	İşletme olarak personel seçiminde eğitim ve deneyim kriterlerine önem verilmektedir.	,826	4,3333	1.02806
S67	İşletme olarak mevcut mal/hizmetin iyileştirilmesine önem verilmektedir.	,803	4,5952	,49680
S83	İşletme olarak fiyat avantajlı ürün veya hizmet üretmeye özen göstermekteyiz.	,767	4,3810	,76357
S71	İşletmemiz rakip davranışlarını takip etmektedir.	,766	4,2619	1.08334
S75	İşletmemiz hızlı değişen ve gelişen çevrede pazarlama yöntem ve tekniklerinde yenilik yapmaya özen göstermektedir.	,757	4,1429	1,001774
S68	İşletme olarak teknolojik yenilikler kullanılarak maliyet düşürülmesi benimsenmektedir.	,729	4,5238	,63392
S72	İşletme imajı ve kimliğinin oluşturulmasına önem verilmiştir.	,701	4,5714	,66783
S79	İşletmemiz entelektüel mülkiyet haklarını (know-how, patent vb.) korumaya önem vermektedir.	,689	4,4048	,93859
S74	İşletmemiz olarak mal/hizmet üretiminde farklılaştırmak için teknolojik yatırım yapmaya önem verilmiştir.	,669	4,2143	,89812
S80	İnovasyon, işletmeler arasında önemli bir rekabet aracıdır.	,638	4,5952	,70051
S81	İnovasyon, rakipler arasında önemli bir avantaj oluşturmaktadır.	,635	4,6190	,69677
S82	İşletmemizin hedef piyasası hem iç hem de dış sektörden oluşmaktadır.	,628	4,3810	1,12515
S66	İşletme olarak sektörde, birim başına en düşük üretim maliyetine sahip olmaya önem verilmektedir.	,507	4.2619	,88509

Rekabet üstünlüğüne ulaşma yöntemleri değişkeni ifadelerinin faktör değerlerine bakıldığında en düşük faktör değeri “işletme olarak sektörde, birim başına en düşük üretim maliyetine sahip olmaya önem verilmektedir” ifadesi olup ,507 yük değerine sahiptir. En yüksek faktör değeri ise, “işletmemiz müşterilerinin özel hissetmeleri için ürün ve hizmetlerde farklılaştırmaya önem vermektedir” ifadesi olup ,890’dır. Rekabet üstünlüğüne ulaşma yöntemleri değişkeni ifadeleri içerisinde; “işletme olarak maliyetleri kontrol etmek için dış kaynaklardan veya iş ortaklığından yararlanmak uygun görülmektedir (,275)” ve “tutundurma fonksiyonlarının(kişisel satış, reklam, halkla ilişkiler, promosyon ve doğrudan pazarlama gibi) sektör ortalaması üzerinde para harcamamaya dikkat edilmektedir (,100)” ifadeleri ,500 faktör değerinin altında kaldığı için değerlendirilmeye alınmamıştır.

Tablo 29. Rekabet Üstünlüğüne Ulaşma Durum Değişkeni İfadelerinin Faktör Değerleri

Sayı	İfadesi	Faktör Değeri	Ortalama	Standart Sapma
S86	İşletmemizin ürün satışları rakiplere göre daha yüksek hızla artmaktadır.	,925	3,9524	1,01097
S88	İşletmemizin pazar payındaki artış rakiplerin pazar payındaki artışa göre daha yüksektir	,900	4,0476	,88214
S87	Ürünlerimizin talep düzeyi rakip ve ikame ürünlerin talep düzeyine göre daha yüksektir.	,878	3,9286	,99738
S84	İşletmemizin pazar payı sektördeki ortalama pazar payının üzerindedir.	,790	4,0714	,92110
S85	İşletmemizin karlılığı sektördeki ortalama karlılığın üzerindedir.	,782	3,5238	1,08736

Rekabet üstünlüğüne ulaşma durum değişkeni ifadelerinin faktör değerlerine baktığımızda en düşük faktör değeri ile “işletmemizin karlılığı sektördeki ortalama karlılığın üzerindedir” ifadesi olup ,782 değerine sahiptir. En yüksek faktör değeri ise, “işletmemizin ürün satışları rakiplere göre daha yüksek hızla artmaktadır” ifadesi olup ,925 değerine sahiptir. Faktör yük değerlerinden anlaşılacağı üzere genel olarak yük değerleri 1’e yakın değerlerdir. Ölçeğin rekabet üstünlüğüne ulaşma durumu unsurlarının hepsinin faktör yük değerleri ,500’ün üzerindedir.

Tablo 30. Değişkenler İçin KMO ve Bartlett Testi Sonucu

İnsan Sermayesi Değişkeni			
Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) Değer	,758	Serbestlik derecesi	78
Bartlett's Test Ki-kare Değeri	330,094	Anlamlılık	,000
İnsan Sermayesinin İşletmeye Özgü Olması Değişkeni			
Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) Değer	,679	Serbestlik derecesi	6
Bartlett's Test Ki-kare Değeri	32,514	Anlamlılık	,000
Yapısal Sermaye Değişkeni			
Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) Değer	,777	Serbestlik derecesi	36
Bartlett's Test Ki-kare Değeri	173,219	Anlamlılık	,000
Müşteri Sermayesi Değişkeni			
Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) Değer	,759	Serbestlik derecesi	36
Bartlett's Test Ki-kare Değeri	224,202	Anlamlılık	,000
İnovasyon Değişkeni			
Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) Değer	,836	Serbestlik derecesi	136
Bartlett's Test Ki-kare Değeri	462,974	Anlamlılık	,000
Rekabet Üstünlüğüne Ulaşma Yöntemleri Değişkeni			
Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) Değer	,783	Serbestlik derecesi	153
Bartlett's Test Ki-kare Değeri	654,352	Anlamlılık	,000
Rekabet Üstünlüğüne Ulaşma Durum Değişkeni			
Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) Değer	,836	Serbestlik derecesi	10
Bartlett's Test Ki-kare Değeri	150,804	Anlamlılık	,000

Tablo 30'da Değişkenler İçin KMO ve Bartlett Testi Sonucu yer almaktadır. Tabloda görüldüğü gibi KMO testi insan sermayesi değişkeni için %75,8 (,758)'dir. İnsan sermayesinin işletmeye özgü olması değişkeni için KMO testi %67,9 (,679)'dur. Yapısal sermaye değişkeni için KMO testi %77,7 (,777)'dir. Müşteri sermayesi değişkeni için KMO testi %75,9 (,759)'dur. İnovasyon değişkeni için KMO testi %83,6 (,836)'dir. Rekabet üstünlüğüne ulaşma yöntemleri değişkeni için KMO testi %78,3 (,783)'tür. Rekabet üstünlüğüne ulaşma durumu değişkeni için KMO testi %83,6 (,836)'dır. Tabloda da görüldüğü gibi değişkenler için KMO testi değerleri ,679 ile ,836 arasında değişmektedir. Bu değerler 0,50'den büyük olduğu

için veri setimizin faktör analizi için uygun olduğunu söyleyebiliriz. Diğer bir ifadeyle, oran ne kadar büyük ise, veri seti, faktör analizi için o kadar uygundur.

KMO değerleri ve yorumları aşağıdaki gibidir:

Tablo 31. KMO Değer ve Yorumları

KMO Değeri	Yorum
0,90	Mükemmel
0,80	Çok İyi
0,70	İyi
0,60	Orta
0,50	Zayıf
0,50'nin altı	Kabul Edilemez

Bu çalışmada KMO değerleri Tablo 30'da verilmiştir. Buna göre ortalama KMO değerleri ,775'tir. Yani genel olarak faktör dağılımı iyi derecede hatta çok iyiye yakın olduğu söylenebilir. Ayrıca her biri için Bartlett testi sonucu (sig) anlamlıdır. Yani, değişkenler arasında yüksek korelasyon mevcuttur.

4.4.4. Güvenilirlik Analizi

Cronbach alfa değeri 0 ile 1 arasında dağılım göstermektedir. 0.00 ile 0.40 arası güvenilir değil, 0.40 ile 0.60 arası düşük güvenilirlik, 0.60 ile 0.80 arasındaki değerler oldukça güvenilir 0.80 ile 1 arası ise yüksek derecede güvenilir kabul edilir. Bu ölçek için güvenilirlik oranları aşağıdaki gibidir:

Tablo 32. Ölçeğin Geneline Ve Alt Boyutlarına Ait Güvenilirlik Katsayıları

(Cronbach α Değerleri)

Ölçek için genel toplam α değeri = ,884							
	İnsan Sermayesi Değişkeni	İnsan Sermayesinin İşletmeye Özgü Olması Değişkeni	Yapısal Sermaye Değişkeni	Müşteri Sermayesi Değişkeni	İnovasyon Değişkeni	Rekabet Üstünlüğüne Ulaşma Yöntemleri Değişkeni	Rekabet Üstünlüğüne Ulaşma Durum Değişkeni
α	,888	,701	,891	,877	,940	,937	,906

Tablo 32'ye göre ölçeğin genelinden elde edilen α güvenilirlik katsayısı (,884) güvenilirliğin yüksek olduğunu göstermektedir. Bu ölçek içinde genel olarak yüksek güvenilirlik elde edildiği görülmektedir. Ölçeğin alt boyutlarından elde edilen

güvenirlilik katsayıları ise .701 ile .940 arasında değişmektedir. İnsan sermayesinin işletmeye özgü olması değişkeni (.701) değeri ile oldukça güvenilir dereceye sahip iken, diğer alt değişkenler olan; insan sermayesi değişkeni, yapısal sermaye değişkeni, müşteri sermayesi değişkeni, inovasyon değişkeni, rekabet üstünlüğüne ulaşma yöntemi ve durumu değişkenleri için istenen yüksek derecede güvenilirlik düzeyine ulaşılmıştır.

4.4.5. Normallik Analizi

Korelasyon analizi yapılmadan önce ölçekte yer alan değerlerin dağılımına bakılır. Dağılımın normal yada normalden uzak olması durumuna göre hangi korelasyon analizi yapılacağına karar verilir. Katılımcıdan toplanan verilerin normallik testi aşağıdaki gibidir:

Tablo 33. Değişkenlerin Normallik Testi Sonuçları

	İnsan sermayesi değişkeni	İnsan sermayesinin işletmeye özgü oluşu değişkeni	Yapısal sermaye değişkeni	Müşteri sermayesi değişkeni	İnovasyon değişkeni	Rekabet üstünlüğüne ulaşma yöntemi değişkeni	Rekabet üstünlüğüne ulaşma durumu değişkeni
N	42	42	42	42	42	42	42
\bar{X}	3,9143	3,4762	4,2483	4,3545	4,2894	4,4137	3,9048
Medyan	3,9000	3,5000	4,2857	4,5000	4,3846	4,6250	3,9000
Minimum	2,60	1,00	2,43	3,11	2,46	2,75	1,60
Maksimum	4,80	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00
Kolmogorov-Smirnov	,102	,136	,138	,143	,131	,185	,119
P	,200	,050	,042	,031	,069	,001	,147
Çarpıklık	-,319	-,526	-,664	-,319	-,904	-,987	-,393
Basıklık	-,546	2,454	,997	-,546	,487	,256	-,103

Tablo 33 incelendiğinde Kolmogorov-Smirnov testine göre katılımcıların insan sermayesi, inovasyon ve rekabet üstünlüğüne ulaşma durumu değişkenleri dağılımlarının normal dağılım gösterdiği ($p > .05$), insan sermayesinin işletmeye özgü olması, yapısal sermaye, müşteri sermayesi ve rekabet üstünlüğüne ulaşma yöntemi değişkenleri arasında ise normal dağılım göstermediği ($p < .05$) görülmektedir. Ancak sadece bu test sonuçlarına göre karar verilmemektedir. Çarpıklık ve basıklık değerleri ve histogram grafikleri de incelenmiştir. Çarpıklık ve basıklık değerlerinin -1 ile +1 arasında olduğu görülmüştür. Ancak normal dağılımda bu değerlerin sıfıra daha yakın olması beklenir. Buna göre değişkenlerin dağılımlarının normal dışı dağılım gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır.

4.4.6. Hipotez Testleri

Verilerin normal dışı dağılım göstermesi sonucu Spearman korelasyon analizi yapılacağına karar verilmiştir. 0,00 - 0,25 aralığındaki korelasyon değeri çok zayıf ilişkili, 0,26 - 0,49 aralığındaki korelasyon değeri zayıf ilişkili, 0,50- 0,69 aralığındaki korelasyon değeri orta ilişkili, 0,70 – 0,89 aralığındaki korelasyon değerleri yüksek ve son olarak 0,90 – 1 aralığındaki korelasyon değerleri ise çok yüksek ilişkili kabul edilmektedir. Yapılan analiz sonuçlarındaki korelasyon değerleri aşağıdaki gibidir:

Tablo 34. Değişkenlerin Korelasyon Matrisi-1

		İnsan sermayesi	İşletmeye özgü insan sermayesi	Yapısal sermaye	Müşteri sermayesi	İnovasyon	Rekabet üstünlüğüne ulaşma yöntemi	Rekabet üstünlüğüne ulaşma durumu
İnsan sermayesi	Spearman Correlation Sig.(2-tailed)	1						
İşletmeye özgü insan sermayesi	Spearman Correlation Sig.(2-tailed)	,342* ,026	1					
Yapısal sermaye	Spearman Correlation Sig.(2-tailed)	,746** ,000	,219 ,164	1				
Müşteri sermayesi	Spearman Correlation Sig.(2-tailed)	,621** ,000	,248 ,113	,685** ,000	1			
İnovasyon	Spearman Correlation Sig.(2-tailed)	,637** ,000	,196 ,214	,839** ,000	,791** ,000	1		
Rekabet üstünlüğüne ulaşma yöntemi	Spearman Correlation Sig.(2-tailed)	,513** ,001	,115 ,469	,762** ,000	,787** ,000	,904** ,000	1	
Rekabet üstünlüğüne ulaşma durumu	Spearman Correlation Sig.(2-tailed)	,572** ,000	,092 ,563	,672** ,000	,564** ,000	,696** ,000	,691** ,000	1

** Korelasyon, 0,01 seviyesinde anlamlıdır.

*Korelasyon 0,05 seviyesinde anlamlıdır. N=42

Tablo 34'e göre, insan sermayesinin işletmeye özgü oluşu değişkelerinin, yapısal sermaye değişkenleri (,219;,164), müşteri sermayesi değişkenleri (,248;,113), inovasyon değişkenleri (,196;,214), rekabet üstünlüğüne ulaşma yöntemi değişkenleri (,115;,469) ve rekabet üstünlüğüne ulaşma durumu değişkenleri (,092;,563) arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki yoktur.

İnsan sermayesi değişkenleri ile insan sermayesinin işletmeye özgü olması değişkenleri arasında istatistiksel olarak %5 düzeyinde zayıf oranda anlamlı ve pozitif ilişki vardır (,342; ,026). İnsan sermayesi değişkeni ile yapısal sermaye

değişkenleri arasında ($,746;000$) istatistiksel olarak %1 düzeyde yüksek oranda pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır. İnsan sermayesi değişkenleri ile müşteri sermayesi değişkenleri arasında ($,621;000$) istatistiksel olarak %1 düzeyde orta oranda pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır. İnsan sermayesi değişkenleri ile inovasyon değişkenleri arasında ($,637;000$) istatistiksel olarak %1 düzeyde orta oranda pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır. İnsan sermayesi değişkenleri ile rekabet üstünlüğüne ulaşma yöntemi değişkenleri arasında ($,513;001$) istatistiksel olarak %1 düzeyde orta oranda pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır. İnsan sermayesi değişkenleri ile rekabet üstünlüğüne ulaşma durumu değişkenleri arasında ($,572;000$) istatistiksel olarak %1 düzeyde orta oranda pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır.

Şekil 10. İnsan Sermayesinin Diğer Değişkenlerle İlişkisi Modeli

	Değişkenleri	İlişki Durumu
İnsan sermayesi	İnsan sermayesinin işletmeye özgü oluşu	Zayıf ($,342$)**
	Yapısal sermaye	Yüksek ($,746$)*
	Müşteri sermayesi	Orta ($,621$)*
	İnovasyon	Orta ($,637$)*
	Rekabet üstünlüğüne ulaşma yöntemi	Orta ($,513$)*
	Rekabet üstünlüğüne ulaşma durumu	Orta ($,572$)*

Yapısal sermaye değişkenleri ile müşteri sermayesi değişkenleri arasında ($,685;000$) istatistiksel olarak %1 düzeyde orta oranda pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır. Yapısal sermaye değişkenleri ile inovasyon değişkenleri arasında ($,839;000$) istatistiksel olarak %1 düzeyde yüksek oranda pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır. Yapısal sermaye değişkenleri ile rekabet üstünlüğüne ulaşma yöntemi değişkenleri arasında ($,762;000$) istatistiksel olarak %1 düzeyde yüksek oranda pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır. Yapısal sermaye değişkenleri ile rekabet üstünlüğüne ulaşma durumu değişkenleri arasında ($,672;000$) istatistiksel olarak %1 düzeyde orta oranda pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır.

Şekil 11. Yapısal Sermayenin Diğer Değişkenlerle İlişkisi Modeli

	Değişkenleri	İlişki Durumu
Yapısal sermayesi	Müşteri sermayesi	Orta (,685)**
	İnovasyon	Yüksek (,839)**
	Rekabet üstünlüğüne ulaşma yöntemi	Yüksek (,762)**
	Rekabet üstünlüğüne ulaşma durumu	Orta (,672)**

Müşteri sermayesi değişkenleri ile inovasyon değişkenleri arasında (,791;,000) istatistiksel olarak %1 düzeyde yüksek oranda pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır. Müşteri sermayesi değişkenleri ile rekabet üstünlüğüne ulaşma yöntemi değişkenleri arasında (,787;,000) istatistiksel olarak %1 düzeyde yüksek oranda pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır. Müşteri sermayesi değişkenleri ile rekabet üstünlüğüne ulaşma durumu değişkenleri arasında (,564;,000) istatistiksel olarak %1 düzeyde orta oranda pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır.

Şekil 12. Müşteri Sermayesinin Diğer Değişkenlerle İlişkisi Modeli

	Değişkenleri	İlişki Durumu
Müşteri sermayesi	İnovasyon	Yüksek (,791)**
	Rekabet üstünlüğüne ulaşma yöntemi	Yüksek (,787)**
	Rekabet üstünlüğüne ulaşma durumu	Orta (,564)**

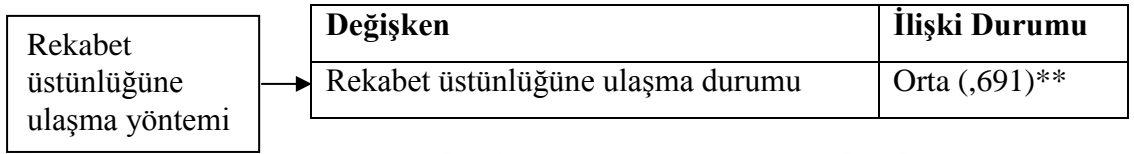
İnovasyon değişkenleri ile rekabet üstünlüğüne ulaşma yöntemi değişkenleri arasında (,904;,000) istatistiksel olarak %1 düzeyde çok yüksek oranda pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır. İnovasyon değişkenleri ile rekabet üstünlüğüne ulaşma durumu değişkenleri arasında (,696;,000) istatistiksel olarak %1 düzeyde orta oranda pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır.

Şekil 13. İnovasyonun Diğer Değişkenlerle İlişkisi Modeli

	Değişkenleri	İlişki Durumu
İnovasyon	Rekabet üstünlüğüne ulaşma yöntemi	Yüksek (,904)**
	Rekabet üstünlüğüne ulaşma durumu	Orta (,696)**

Rekabet üstünlüğüne ulaşma yöntemi değişkenleri ile rekabet üstünlüğüne ulaşma durumu değişkenleri arasında ($,691;000$) istatistiksel olarak %1 düzeyde orta oranda pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır.

Şekil 14. Rekabet Üstünlüğüne Ulaşma Yöntemi Ve Durumu Arasındaki İlişki Modeli



Bu soruların yanıtını almak için yapılan korelasyon analizi tablo 36'daki gibidir:

Tablo 35. Değişkenlerin Korelasyon Matrisi-2

		Entelektüel Sermaye Değişkenleri	İnovasyon Değişkenleri	Rekabet Üstünlüğüne Ulaşma Yöntemi Değişkenleri
Entelektüel Sermaye Değişkenleri	SpearmanCorrelation Sig.(2-tailed)	1		
İnovasyon Değişkenleri	SpearmanCorrelation Sig.(2-tailed)	,800** ,000	1	
Rekabet Üstünlüğüne Ulaşma Yöntemi Değişkenleri	SpearmanCorrelation Sig.(2-tailed)	,714** ,000	,904** ,000	1

** Korelasyon, 0,01 seviyesinde anlamlıdır. N=42

Tablo 35'e göre entelektüel sermaye unsurları ile inovasyon unsurları arasında %1 oranında istatistiksel olarak yüksek dereceli anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır($,800;000$). Entelektüel sermaye unsurları ile rekabet üstünlüğüne ulaşma yöntemi unsurları arasında da %1 oranında istatistiksel olarak yüksek dereceli pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır ($,714;000$). İnovasyon unsurları ile rekabet üstünlüğüne

ulaşma yöntemi unsurları arasında da %1 oranında istatistiksel olarak çok yüksek dereceli pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır (,904;.,000).

Ön görülen model, ulaşılan bulgu ve sonuçlar sonunda desteklenmiştir. Çünkü entelektüel sermaye hem inovasyon hem de sürdürülebilir rekabet üstünlüğü üzerinde yüksek derecede ilişkili olduğu sonuca varılmıştır. Aynı zamanda inovasyon da sürdürülebilir rekabet üstünlüğü üzerinde yüksek derecede ilişkili olduğu da ulaşılan diğer bir sonuçtur.

Tablo 34 ve tablo 35’de yer alan değerlere göre araştırma hipotezlerinin kabul ya da red durumu aşağıdaki tablo 36’te yer almaktadır.

Tablo 36. Hipotezlerin Kabul/Red Durumu

Hipotez	Tanımı	Red/Kabul
H1	İnsan sermayesinin nitelikleri ile işletmenin rekabet üstünlüğüne ulaşma durumu arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.	Kabul
H2	İnsan sermayesinin işletmeye özgü olması durumu ile işletmenin rekabet üstünlüğüne ulaşma durumu arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.	Red
H3	İnsan sermayesi nitelikleri ile işletmelerin inovasyon yetkinlikleri arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.	Kabul
H4	İnsan sermayesinin işletmeye özgü olması ile işletmelerin inovasyon yetkinlikleri arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.	Red
H5	İşletmelerin entelektüel sermaye düzeyleri ile inovasyon yetkinlikleri arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.	Kabul
H6	İşletmelerin entelektüel sermaye düzeyleri ile rekabet üstünlüğüne ulaşma derecesi arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.	Kabul
H7	İşletmelerin inovasyon yetkinlikleriyle rekabet üstünlüğüne ulaşma durumu arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.	Kabul
H8	Yapısal sermayenin nitelikleri ile rekabet üstünlüğüne ulaşma yöntemleri arasında istatistiksel olarak pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır.	Kabul
H9	İşletmenin müşteri sermayesinin nitelikleri ile inovasyon düzeyi arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.	Kabul

“H2: İnsan sermayesinin işletmeye özgü olması durumu ile işletmenin rekabet üstünlüğüne ulaşma durumu arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif bir ilişki

vardır” ve “H4:İnsan sermayesinin işletmeye özgü olması ile işletmelerin inovasyon yetkinlikleri arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır” hipotezleri reddedilmiştir. Bu hipotezlerin reddedilme sebeplerinden birisi örneklem sayısının düşüklüğü olabilir. Çünkü insan sermayesi yetkinliği ne kadar yükselirse, rekabette aynı şekilde artacaktır.

“İnsan sermayesinin nitelikleri ile işletmenin rekabet üstünlüğüne ulaşma durumu arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır” ifadesi olan H1 hipotezi kabul edilmiştir. Yukarıda da belirttiğimiz gibi insan sermayesi ve rekabet doğru oranlıdır. İşletme sahip olduğu insan sermayesi yetkinliği ile rekabet avantajı sağlayacaktır.

“İnsan sermayesi nitelikleri ile işletmelerin inovasyon yetkinlikleri arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır” ifadesi olan H3 hipotezi kabul edilmiştir. Gerek insan sermayesi unsurunu açıklarken, gerekse inovasyonla ilgili kavramları açıklarken bahsettiğimiz gibi işletmeleri yenilik hareketine iten güç işletmelerin rekabette öncü olma isteğidir. Bu yenilik girişimciliğini gerçekleştirecek güç ise işletmenin insan sermayesidir. İnsan sermayesinin deneyimleri, girişimci ruhu ile inovatif stratejiler birleşerek işletmeler lider işletme konumunu almaktadır.

“İşletmelerin entelektüel sermaye düzeyleri ile inovasyon yetkinlikleri arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır” ifadesi olan H5 hipotezi kabul edilmiştir. Bu hipotez araştırmanın temel sorularından biri olan “entelektüel sermaye ile inovasyon arasında ilişki var mıdır?” sorusuna yanıt vermektedir. Entelektüel sermaye düzeyleri ile inovasyon düzeyleri arasında bir ilişki vardır. Bu ilişki oldukça yüksek değerde ve pozitif bir anlam ifade etmektedir.

“İşletmelerin entelektüel sermaye düzeyleri ile rekabet üstünlüğüne ulaşma derecesi arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır” ifadesi olan H6 hipotezi, çalışmanın temel ikinci sorusu olan “entelektüel sermaye düzeyleri ile rekabet üstünlüğü arasında bir ilişki var mıdır?” sorusuna yanıt vermektedir. Entelektüel sermaye düzeyleri ve rekabet üstünlüğüne ulaşma düzeyleri arasında oldukça yüksek ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

“İşletmelerin inovasyon yetkinlikleriyle rekabet üstünlüğüne ulaşma durumu arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır” ifadesi olan H7

hipotezi da kabul edilmiştir. Literatürde de yazdığı gibi işletmelerin yaptıkları inovasyonlar işletmelere önemli rekabet avantajı sağlamaktadır.

“Yapısal sermayenin nitelikleri ile rekabet üstünlüğüne ulaşma yöntemleri arasında istatistiksel olarak pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır” ifadesi olan H7 hipotezi kabul edilmiştir. Yapısal sermaye; işletmenin üretim teknolojileri, patentleri, icatları vb. unsurları kapsamaktadır. İşletmenin bu unsurları etkin kullanımı beraberinde rekabet üstünlüğü sağlayacaktır.

“İşletmenin müşteri sermayesinin nitelikleri ile inovasyon düzeyi arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır” ifadesi olan H8 hipotezi de kabul edilmiştir. Müşteri sermayesi; müşteri sadakati, marka, lisans anlaşmaları gibi unsurları kapsamaktadır. İşletme bu unsurları sürekli güncel tutmak zorundadır. Buda değişen teknolojiye uyum, diğer bir ifadeyle; yenilik yapmak ya da yapılan yeniliklere uyum sağlamak demektir.

Özetle, literatür taraması sonucu oluşturulan hipotezler desteklenmektedir. Reddedilen hipotezler ise, yukarıda da belirtildiği gibi örneklem sayısının düşüklüğü temel sebep olabilir.

Entelektüel sermaye, inovasyon ve rekabet üstünlüğüne ulaşma yöntemleri unsurlarının; işletmenin faaliyet gösterdiği sektör, işletmenin kuruluş yılı ve hedef pazarı ile arasındaki ilişki durumu tablo 37’deki gibidir:

Tablo 37. Değişkenlerin Korelasyon Matrisi-3

		İşletmenin faaliyet gösterdiği sektör	İşletmeni kuruluş yılı	İşletmeni hedef pazarı	Entelektüel Sermaye Değişkenleri	İnovasyon Değişkenleri	Rekabet Üstünlüğüne Ulaşma Yöntemi Değişkenleri
İşletmenin faaliyet gösterdiği sektör	Spearman Correlation Sig.(2-tailed)	1					
İşletmenin kuruluş yılı	Spearman Correlation Sig.(2-tailed)	,363* ,018	1				
İşletmenin hedef pazarı	Spearman Correlation Sig.(2-tailed)	,036 ,819	,004 ,979	1			
Entelektüel Sermaye Değişkenleri	Spearman Correlation Sig.(2-tailed)	-,174 ,274	,053 ,742	,386** ,012	1		
İnovasyon Değişkenleri	Spearman Correlation Sig.(2-tailed)	-,173 ,274	,106 ,505	,385* ,012	,786** ,000	1	
Rekabet Üstünlüğüne Ulaşma Yöntemi Değişkenleri	Spearman Correlation Sig.(2-tailed)	-,141 ,372	,048 ,763	,407** ,008	,694** ,000	,904** ,000	1

** Korelasyon, 0,01 seviyesinde anlamlıdır.

*Korelasyon 0,05 seviyesinde anlamlıdır. N=42

İşletmenin faaliyet gösterdiği sektör ile işletmenin kuruluş yılı arasında zayıf da olsa %5 oranında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır(,363; ,018).Ancak işletmenin faaliyet gösterdiği sektör ile; işletmenin hedef pazarı (,036;,819), entelektüel sermaye değişkenleri (,106;,505), inovasyon değişkenleri (-,173;,274) ve rekabet üstünlüğüne ulaşma yöntemi değişkenleri (-,141;,372) ile aralarında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır. Aynı zamanda işletmenin kuruluş yılı ile işletmenin hedef pazarı (,004;,979), entelektüel sermaye değişkenleri (,053;,742), inovasyon değişkenleri (,106;,505) ve rekabet üstünlüğüne ulaşma yöntemi değişkenleri (,048;,763) ile aralarında da anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır.

İşletmenin hedef pazarı ile entelektüel sermaye değişkenleri arasında %1 oranında anlamlı pozitif bir ilişki vardır (,386;,012).İşletmenin hedef pazarı ile inovasyon değişkenleri arasında %5 oranında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır (,385;,012).Aynı zamanda işletmenin hedef pazarı ile rekabet üstünlüğüne ulaşma yöntemi değişkenleri arasında da %1 oranında anlamlı ve pozitif bir ilişki bulunmaktadır (,407;,008).

4.4.7. Açık Uçlu Soruların Değerlendirilmesi

Geliştirilen ölçekte 13 tane demografik, 75 tane beşli Likert tipi ve 5 tanede açık uçlu soru bulunmaktadır. Demografik sorular, departmanınız, tecrübeniz, kuruluş yılınız, çalışan sayınız gibi işletmeye ait bilgileri içerirken, beşli Likert tipi sorular entelektüel sermaye, entelektüel sermaye unsurları (insan, müşteri ve yapısal unsurları), inovasyon, rekabet üstünlüğü ile ilgili araştırmaya konu olan temel ve alt boyutlarla ilgilidir. Açık uçlu sorular ise, yine araştırmaya konu olan temel boyutlarla ilgili katılımcı fikirlerinin açıkça beyan edilebileceği sorulardır. Bu sorular aşağıdaki gibidir:

- Entelektüel sermaye nedir?
- İnovasyon (yenilik) nedir?
- İnovasyon (yenilik) örnekleri nelerdir?
- Rekabet üstünlüğü nedir?
- Rekabet üstünlüğüne hangi yöntemlerle ulaşılabilir?
- Rekabet üstünlüğüne ulaşmak için insan sermayesi hangi niteliklere sahip olmalıdır?

Bu sorularla katılımcıların kendi fikirlerini özgürce beyan etmeleri ve onların gözünde bu ifadelerin ne ifade ettiğini merak ettik. Genel olarak açık uçlu sorulara çok yanıt vermek istememişlerdir. Ancak yanıt verenlerin dağılımı aşağıdaki tablo 37, 38 ve 39'deki gibidir.

Tablo 38. “Entelektüel sermaye nedir?” Değerlendirme

Ortak tanım	Verilen cevaplar	Frekans
Fiziksel ve finansal dışında kalan diğer bir ifadeyle; insana ait olan, maddi olmayan kişisel deneyimlerin toplamı olan, gelişim ve değişime açık sermayedir.	<ul style="list-style-type: none"> • İnsan, kalite, ürün ve gelişmiş işgücüdür. • Şirket olarak çalışanların tecrübe ve şirket (çalışma) hafızasıdır. • İşletmenin sahip olduğu işgücü dahil varlıklardır. • Yetişmiş nitelikli insan gücüdür. • Bilgi birikimine dayalı sermayedir. • Maddi olmayan kişisel deneyimlerdir. • İnsan, makine, yatırım gibi her türlü sermayedir. 	7

Çalışmada toplamda 42 katılımcı yer almıştır. Bunların yalnızca 10 kişisi açık uçlu sorularımızı yanıtlamıştır. “Entelektüel sermaye nedir?” sorusuna ise 10 kişinin 7’si cevap vermiştir. Cevapların genelinde “insan” unsuru ortak paydayı oluşturmuştur. Özetle; entelektüel sermaye, işletmenin sahip olduğu maddi olmayan yani fiziksel ve finansal sermaye dışında kalan, gelişim ve değişime açık, kişisel, yapısal, yatırımsal deneyimler toplamıdır.

Tablo 39. “İnovasyon (yenilik) nedir? Değerlendirme

Ortak tanım	Verilen cevaplar	Frekans
Ürün ya da hizmet üzerinde, teknolojiye uygun olarak, ihtiyacın giderilmesi için yapılan yenilik çabasıdır.	<ul style="list-style-type: none"> • Piyasaya sürülen ürünlerin rakiplerden farklılaştırılmasıdır. • Güncel teknolojiye uyumdur. • İhtiyacı karşılamaya yönelik yapılan yeni yaklaşım, teknik ve buluşlardır. • Bilgi ve teknolojinin yarar sağlayacak şekilde yenilenmesidir. • Ürün ya da hizmeti yeni teknoloji ile daha kaliteli ve farklı hale getirmektir. • Var olan bir ürüne yeni bir fonksiyon getirerek pazara sunmaktır. • Yeni icatlardır. • Müşteri taleplerine verilen cevaplardır. 	8

Katılımcıların 8’inin yanıt verdiği “İnovasyon (yenilik) nedir?” sorunun yanıtı ise, gerek işletmenin üretim metotlarını gerekse müşterilerine sundukları ürün ya da hizmetlerdeki, bilgi ve teknoloji ışığında, gelişim ve değişim ile yararlı hale getirme çabasıdır. İnovasyon ile işletmeye farklılaşma getirileceği düşünülmektedir.

“İnovasyon (yenilik) örnekleri nelerdir?” sorusuna alınan cevaplar ise; elektrikli araçlar, uzun ömürlü piller, turbo teknoloji, proteinli süt gibi katılımcının bulunduğu sektöre has örnek cevapları alınmıştır. Alınan cevaplardan anlaşılacağı üzere, ihtiyaçlarımızı gideren ve bu giderimin en kolay ve kısa yoldan yapılmasını sağlayan, yararlı her türlü yeniliktir.

Tablo 40. “Rekabet üstünlüğü nedir?” Değerlendirme

Ortak tanım	Verilen cevaplar	Frekans
Ürettikleri ürünleri, benzerlerinden; kalite, marka gibi unsurlar ile farklılaştırma fikriyle, ya da maliyetini düşürerek daha ucuza satma fikriyle sektörde lider olma çabasıdır.	<ul style="list-style-type: none"> • Bulunduğu sektörde tercih edilmesi için farklılıklar. • Mevcut üründeki fark yaratan yönleri ile öne çıkararak fark edilir olmasıdır. • Aynı ürünün benzerlerinden marka değeri ile farklılaştırılmasıdır. • Ürün çeşitliliği, ucuz maliyet ile müşteri ilgisini çekmektir. • Kalite ve marka ile sektörde fark yaratmak. 	5

“Rekabet üstünlüğü nedir?” sorusuna alınan cevaplardan da anlaşılacağı üzere, işletmenin liderlik için; ya ürünlerinde fiyat düşürerek ya da ürünlerine katma değer ile farklılaştırarak sektör lideri olacağını düşünmektedir. Aslında rekabetteki temel düşünce yapıları tam olarak doğrudur. Yalnızca işletmeler hangi stratejiye odaklanmaları gerektiğine karar vermelidirler. Maliyet odaklı strateji için; üretim süreci ve sonrasında temel ve destek faaliyetlerinde, kaliteden ödün vermeden, kısıtlamaya giderek ürünü müşteriye daha uygun fiyatlarda sunarak sektör liderliği de mümkündür. Diğer yandan, farklılaşma stratejisi ile, ürünün, üretim sürecinde ya da sonrasında temel ya da destek faaliyetler ile farklılaştırarak ve yine müşterinin karşılayabileceği fiyatlar ile tercih edilebilirliği arttırmasıyla da sektörel liderlik sağlanabilir.

“Rekabet üstünlüğüne hangi yöntemlerle ulaşılabilir?” sorusuna kaliteli, yenilikçi, marka değeri, çözüm odaklı, yaratıcı bakış açısı ile mümkün olduğu ifade edilmiştir. “Rekabet üstünlüğüne ulaşmak için insan sermayesi hangi niteliklere sahip olmalıdır?” sorusuna ise, nitelikli, yeniliklere açık, çözüm odaklı, inisiyatifli geliştirebilen gelişim ve değişime açık olması gerektiğini ifade etmişlerdir.

Özetle araştırmada açık uçlu sorulara verilen cevaplar; genel itibariyle entelektüel sermayenin insan sermaye olup kişisel yatırım ve deneyimler diğer bir ifadeyle fiziksel ve finansal sermaye dışında kalan her şey olarak ifade edilmiştir. İnovasyon ise, ihtiyaçları kolaylaştıracak bilgi ve teknolojinin yarar sağlayacağı her türlü gelişim ve değişim olarak tanımlanmışlardır. Rekabet üstünlüğünü sektördeki liderlik olarak tanımlarken, rekabet üstünlüğünü marka değeri ile doğru orantılı olduğu ifade edilmiştir.

Aynı zamanda veri toplama süreci bire bir olduğu için çeşitli hikâyelerle farklı bulgulara da ulaşılmıştır. Örneğin Sarar Giyim Fabrikası yöneticisi, yeni ürün ve yeni yatırımlar ile yurtçinde önemli bir pazar payına sahip olduklarını, yurtdışında ise 48 ülkede Sarar ürünlerinin satıldığını belirterek farklılaştırma stratejisini benimsediklerini söylemiştir. Yurt dışındaki fason üretimde Burberry Londra ile olan iş anlaşması yapmış ve üretim gerçekleştirmişlerdir. Burberry anlaşması sonucu üretmiş olduğu bir kabanı yurt dışından gelen bir kadın müşteri Eskişehir Şubesinde alışveriş yaparken beğenmiş ve alışveriş sepetine eklemiştir. Müşteri kasaya yaklaştığı sırada yurt dışında aynı ürünün daha pahalı olduğunu, bu aldığı ürünün ise daha ucuz olduğunu söyleyip ürünün imitasyon olduğunu düşünmüştür. Aslında Sarar Giyim Fabrikası benimsemiş olduğu farklılaştırma stratejisi sonucu kaliteli ürün üretiminden ödün vermemiştir. Ancak pazarın bulunduğu sektör ya da faaliyette bulunulan ülkelerinde işletme stratejileri üzerinde etkileri kaçınılmazdır.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Teknolojinin gelişimi ve küreselleşmenin sonucu olarak işletmelerde bilginin önemi artmıştır. İşletmenin geçmişten günümüze temel üretim faktörleri; hammadde, sermaye, işgücü ve girişimci iken günümüzde bütün hepsini kapsayan bilginin önemi vurgulanmaktadır. İşletme sahibi hammadde, sermaye ve işgücüne sahip olabilir ancak bu temel üretim unsurlarını nasıl ve ne şekilde kullanacağı konusunda fikir sahibi olması gerekmektedir. İşletme için başarı, diğer bir ifadeyle, rekabet üstünlüğü bilgi sayesinde mümkündür. Aynı zamanda hızla değişen müşteri taleplerini takip etmek ve bu taleplere yanıt vermek için işletmeler, gelişen ve değişen çevreye uyum sağlayabilen sistemler kurmak zorundadırlar. Bu gelişim ve değişim işletmelere rekabet avantajı sağlamaktadır. İşletmelerin gelişiminde rol oynayan en temel unsur ise; entelektüel sermaye unsurlarıdır.

Entelektüel sermaye, işletmenin faaliyetlerini gerçekleştirmek için kullandığı, bilançoda yer alamayan, maddi olmayan duran varlık toplamıdır. Diğer bir ifadeyle işletmenin üretim yapması için gerekli olan somut olmayan her türlü varlık ve yetenektir.

İşletmelere rekabet üstünlüğü sağlayan diğer kavram ise, inovasyondur. İnovasyon bilginin toplumsal ve ekonomik açıdan faydaya dönüştürülmüş halidir. İşletmeler kazanmış oldukları rekabet üstünlüklerini inovatif stratejiler ile sürdürülebilir kılmaktadır. Küreselleşme ve teknolojiye bağlı değişim hızı ile sektör ayırt etmeksizin inovasyonun önemi de artmıştır. İnovasyon türlerinin işletmeler içerisinde gelişimi işletmenin sahip olduğu entelektüel sermayeyi kullanım yeteneği ile yakından ilişkilidir. Entelektüel sermaye ve inovasyonu bütünleşik olarak ele alarak strateji geliştiren işletmeler önemli bir avantaj sağlamaktadır. İnovasyon ve bilginin sonucu olarak gelişen endüstri devrimleri de bunun en net kanıtıdır. Endüstri devrimleri (Endüstri 1.0,2.0,3.0 ve 4.0) ile çağın son üretim yöntemleri ve teknolojilerinin kullanımı işletmeleri inovasyona itmiştir. İşletmeler hayatta kalmak için değişim ve gelişime uyum sağlamalıdır. Günümüzde yalnızca hayatta kalma çabası da yeterli değildir. Sektörel liderlik ile çevreyi değiştirebilen, yeni gelişimlere yön verebilen işletmeler karlılık elde edebilmektedir. Yine önemli olan nokta, yalnızca lider işletme olmak değil, bu üstünlüğü sürdürülebilir kılmakta gerekmektedir. İşletmelere bu başarıyı getiren önemli iki unsur ise, entelektüel

sermaye ve inovasyondur. Çalışmanın ulaşılan bulgularda bu durumu desteklemektedir.

Araştırmada ulaşılan sonuçlardan birisi entelektüel sermayenin, yenilikçilik ve sürdürülebilir rekabet üzerinde oldukça yüksek dereceli pozitif ve anlamlı ilişkinin olmasıdır. Bu ilişki entelektüel sermaye unsurlarının işletmelerin inovatif stratejileri ve rekabet üstünlüğü avantajı ile olumlu bir ilişki bulunduğunu göstermektedir. Yani işletmelerin rekabet üstünlüğü kurmalarında ve yenilikçi stratejilerinde entelektüel sermaye unsurlarının önemli rolü vardır. Aynı zamanda yenilik ve rekabet üstünlüğü arasında da çok yüksek, pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır. Araştırmanın modelinde de bahsedilen ilişki; entelektüel sermaye ile inovasyonu, inovasyon ile de rekabet üstünlüğü arasındaki pozitif ve anlamlı ilişki desteklenmiştir. Buna ek olarak, entelektüel sermayenin unsurları olan insan sermayesi, yapısal sermaye ve müşteri sermayesinin de diğer unsurları ile olan ilişkileri araştırılmıştır. Sonuç olarak; insan sermayesinin, yapısal sermaye ile yüksek dereceli, pozitif ve anlamlı bir ilişkisi vardır. İnsan sermayesinin, müşteri sermayesi, inovasyon ve rekabet üstünlüğüne ulaşma yöntemi ile orta derecede, pozitif ve anlamlı bir ilişkisi vardır. Yapısal sermayenin, inovasyon ve rekabet üstünlüğüne ulaşma yöntemi ile pozitif, yüksek dereceli ve anlamlı ilişkisi varken; müşteri sermayesi ile orta dereceli anlamlı ve pozitif ilişkisi vardır. Müşteri sermayesi ise, inovasyon ve rekabet üstünlüğüne ulaşma yöntemleri arasında yüksek dereceli pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır. İnovasyonun ise; rekabet üstünlüğüne ulaşma yöntemi ile yüksek dereceli pozitif ve anlamlı ilişkisi varken, rekabet üstünlüğüne ulaşma durumu ile orta dereceli anlamlı ve pozitif ilişkisi vardır.

Çalışmada ulaşılan diğer sonuçlar ise; işletmenin faaliyet gösterdiği sektör ve işletmenin kuruluş yılları ile entelektüel sermaye değişkenleri, inovasyon değişkenleri ve rekabet üstünlüğüne ulaşma yöntemi değişkenleri arasında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır. Ancak, işletmenin faaliyette bulunduğu hedef pazar ile entelektüel sermaye değişkenleri, inovasyon değişkenleri ve rekabet üstünlüğüne ulaşma yöntemi değişkenleri arasında anlamlı ve pozitif ilişki bulunmaktadır.

Özetle; entelektüel sermayenin inovasyon ve sürdürülebilir rekabet üzerinde etkisi oldukça yüksek ve pozitif bir etkiye sahiptir. İşletme sahip olduğu entelektüel sermayesini kullanarak inovatif stratejiler geliştirmelidir. Bu sayede işletmeler

rekabet üstünlüğünü hatta bu üstünlüğü sürdürülebilir kılmaktadır. Günümüzde endüstri 4.0 ile birlikte işletmelerde üretim yöntemleri değişmekte ve gelişmektedir. Bu değişim ve gelişimin tabii ki de işletmelerin sahip olduğu insan sermayesi unsuru ile mümkündür. İşletmenin sahip olduğu insan sermayesi ne kadar gelişime ve değişime açık ise işletmede o denli çevreyi proaktif şekilde değiştiren unsur olabilir. Buda işletmeler için yeni inovatif stratejiler ile mümkündür. Bütün bunları sağlayan işletmeler zaten sektör liderliğini kimseye kaptırmayacaktır.

İşletmeler için öneriler; işletmeler insan sermayesini geliştirmeli ve entelektüel sermaye niteliklerini sürekli arttırmalıdır. Aynı zamanda yapısal sermaye niteliklerini de sürekli arttırılmalıdır. Genellikle rekabet üstünlüğünün temel yolu, üst düzey entelektüel sermaye sahibi olunmasıdır. Bu konuda işletmeler mesleki eğitim programları düzenlemeli, başka ülkelere mesleki eğitim için çalışanlarını gönderilebilir. Aynı zamanda insan sermayesi olarak işletmeye yeni eleman alınırken yetkinliklere ölçülerek alınmalıdır. İşletmenin genel düzeyinin çok gerisinde kalan elemanlar seçmemek çözüm olabilir. Bu anlamda yetkinlikler ölçümü ile ilgili bir ölçek geliştirerek uygulanabilir. İşletmeler temel nitelikteki çalışanların rekabet üstünlüğünün kaynağı olan entelektüel sermaye unsurları işletmede tutmak için onlara tatmin edici ücret ve ödüller sağlamalıdır. Onların rahatça ve mutluluk içinde çalışabileceği bir iş yeri ortamı sağlamalıdır. Yine yukarıda da ifade edildiği gibi, entelektüel sermayenin gelişimi için olanak sağlanmalıdır. Daha iyi çalışma koşulları ve yüksek ücret, dışarıdan nitelikli insanların işletmeye daha çok ilgi göstermelerini sağlayacaktır. Bu sayede, nitelikli insan gücü kazanımı kolaylaşacaktır. Böylece işletmede rekabet üstünlüğüne daha kolay ulaşılabilecektir. Yine nitelikli personelin örgüt içinde kalmasını teşvik etmek için yükselme uygulamaları yapılabilir. Karar alma süreçlerinde çalışanların katılımı teşvik edilebilir. Çalışanlara yaratıcılıklar sergileyebilecekleri bir ortam sağlanabilir. Belirli seviyedeki kararların doğrudan çalışanlarca alınması sağlanabilir. Nitelikli çalışanları teşvik için olanaklar yaratılabilir.

Kamu sektörü için öneriler; entelektüel sermaye, inovasyon ve rekabet üstünlüğü kavramları, her zaman özel sektöre ait ifadeler olarak görülmektedir. Oysa bu terimlerin kamu sektöründe de önemli yapı taşları olması gerektiğini rekabet etmenin yalnızca karlılık olmadığı, kamu sektöründe de işletmelerin birbiri ile

rekabeti ve gelişim ve değişimin olması gerektiği düşünölmelidir. Ayrıca, her yenilik beraberinde değişimi getirmektedir. Gerek işverenlerin gerekse çalışanların değişeme direncinin sebepleri ve bu direnci kırma yolları araştırılabilir. Yenilikçi ve yaratıcı eğitim programları uygulanmalıdır. Bu anlamda, yaratıcılığı teşvik eden okul ortamları oluşturulmalıdır.

Diğer bir öneri ise, bu çalışmada Eskişehir ilinde, büyük işletmelerde entelektüel sermayenin, yenilik ve sürdürülebilir rekabet üstünlüğüne etkisi araştırılmıştır. Bizden sonraki araştırmacıları öneri olarak, örneklem daha genişletilerek, Türkiye’de Kurulu büyük ölçekli işletmelerde ya da Capital 500’de yer alan “Türkiye’nin En Büyük 500 Şirketi”nde yapılabilir.



KAYNAKLAR

- ACUNER, T. ve ŞAHİN, K. (2002), Entelektüel Sermayenin Ölçülebilirliği Üzerine Heuristic (Sezgisel) Bir Araştırma. *10. Ulusal Yönetim Organizasyon Kongresi Bildirileri Kitabı*. Antalya: Akdeniz Üniversitesi.
- AKIN, Ö. ve REYHANOĞLU, M. (2014). İşletme Büyüklükleri Bağlamında Türkiye'nin İnovasyon Portresi (2002-2008 Dönemi). *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16 (1), 23-51.
- AKKAYA, B. ve BALI, S. (2018). Entelektüel Sermaye ve Ölçümüne Yönelik Bazı Yaklaşımlar. *Uluslararası Sosyal Araştırma Dergisi*, 11 (55), 1145-1161.
- AKSEL, İ. (2010). İşletmelerde İnovasyon ve İnovasyon Destekleyen Örgüt Kültürünün Belirleyicileri ve Bir Araştırma. *Doktora Tezi*. İstanbul.
- ARGE, A. (2005). *Entelektüel Sermaye*. İstanbul: BZD.
- ARMSTRONG, G. ve KOTLER, P. (2006). *Marketing: An Introducting*. Prentice Hall. New Jersey.
- AVCI, N. ve ULU, G. G. (2014). İstanbul'da Faaiyet Gösteren Seyahat Acentelerinde Personel Güçlendirme ve İnovasyon İlişkisi. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17 (31), 327-344.
- BAKIRTAŞ, İ. ve BAKIRTAŞ, H.(2008). Firmaların Sürdürülebilir REkabet Üstünlüğünün Bir Kaynak Olarak Temel Yetenek: Genel Bir Değerlendirme. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bİlgiler Dergisi*, 19, 101-119.
- BAL, Y. (2010). Rekabet Avantajı Yaratmada Kaynak Temelli Yaklaşım Bağlamında İnsan Kaynaklarının Rolü. *SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırma Dergisi*, 10 (20), 267-278.
- BALZAT, M. (2002). The Theoretical Basis and the Empirical Treatment of National Innovation System. *Univesity of Augsburg Institute for Economics*, 86-135.
- BARBİNİ, F. M., ve Masino, G. (2017). *J.D. Thomson's Organizations In Action 50 th Anniversary: A Reflection*. TAO Digital Library.
- BARNETT, H. (1953). *Innovation: The Basis of Cultural Change*. New York: McGraw-Hill Book Company.
- BARNEY, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17 (1), 99-120.
- BAŞ, M., YANGIN, F. M., ve AYGÜN, S. (2014). Entelektüel Sermaye Alanında Yapılan Lisansüstü Tez Çalışmalarına Yönelik Bir İçerik Analizi: 2002-2012. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 10 (23), 207-226.
- BECKER, S. W., ve WHISLER, T. (1967). The Innovative Organization: A Selection View of Current Theory and Research. *The Journal of Business*, 40 (4), 462-469.
- BESSANT, J., ve TIDD, J. (2013, January 1). Managing Innovation https://www.researchgate.net/publication/285052130_Managing_Innovation.
- BHARTESH, K., ve BANDYOPADHYAY, A.K., (2005). Intellectual Capital: Concept and Its Measurement. *Finance*, 19 (4), 1365-1374.

- BOLLEN, L., VERGAUWEN, P., ve SCHNIEDERS, S. (2005). "Liking Intellectual Capital and Intellectual Property to company Performance". *Management Decision*, 43 (9), 1161-1185.
- BONTIS, N. (1998). "Intellectual Capital: An Exploratory Study That Develops Measure And Models". *Management Decision*, 36 (2), 63-76.
- BONTIS, N. (1999). Managing Organization Knowledge by Diagnosing Intellectual Capital: Framing and Advancing the State of the Field. *Int. J. Technology Management*, 18 (5/6/7/8), 433-463.
- BONTIS, N., KEOW, W., ve RICHARDSON, S. (2000). "Intellectual Capital and Business Performance in Malaysian Industries". *Journal of Intellectual Capital*, 1 (1), 85-100.
- BÖLÜKBAŞI, Y. (2014). Entelektüel Sermayenin İşletme Bazında Ölçülmesinde Kullanılan Yöntemler ve Sigorta Sektöründe Bir Araştırma. *Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 36 (1), 425-467.
- BROOKING, A. (1996). *Intellectual Capital: Core Assets For the Third Millennium Enterprise*. London, England: Thomson Business Press.
- BURNS, T., ve STALKER, G. (1961). *The Management of Innovation*. London: Tavistock Chapter 8: Tavistock. 103-108
- BÜLBÜL, H. (2003). Rekabet Üstünlüğü Sağlamada Ürün ve Süreç Yeniliği: Bilişim Teknoloji Uygulaması. *Doktora Tezi*. Konya: Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- CAMPBELL, A., ve SOMMERS, L. K. (2002). *Temel Yetenek Tabanlı Strateji*. Epsilon Yayıncılık.
- CANTÜRK, N., ve ÇİÇEK, H. (2016). İşletmelerde Fırsat ve Kaynak Tabanlı Yaklaşımların Rekabet Stratejisi Tercihleri İle İlişkisi: Burdur Mermer İşletmelerinde Bir Araştırma. *Bartın Üniversitesi İ İ B F Dergisi*, 7 (13), 95-121.
- CHAHARBAGHI, K., ve LYNCH, R. (1999). Sustainable Competitive Advantage: Towards A Dynamic Resource-Based Strategy. *Management Decision*, 37 (1), 45-50.
- CHANG, A., ve TSENG, C. (2005). Building Customer Capital Through Relationship Marketing Activities. *Journal of Intellectual Capital*, 6 (2), 253-266.
- ÇAKICI, A., ÇALHAN, H., ve KARAMUSTAFA, K. (2016). Yiyecek ve İçecek İşletmelerinde İnovasyon ve İşletme Performans İlişkisi. *Pazarlama Teorisi ve Uygulamaları Dergisi*, 2 (1), 11-39.
- ÇALHAN, H. (2015). İnovasyon, Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğü ve İşletme Performansı İlişkisi; İstanbul'da Faaliyet Gösteren Yiyecek ve İçecek İşletmelerinde Bir Araştırma. *Doktora Tezi*.
- ÇAVUŞ, M. F., İNCE, Z., YAKUT, E., AKBULUT, M., GÜLOĞLU, U., ve KALKAN, A. (2016). Kaos ve Durumsallık: Bir Değerlendirme. *KSÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 13 (2), 205-224.

- ÇELİK, A. E., ve PERÇİN, S. (2000). Entelektüel Sermayenin İşletme Bazında Ölçülmesi ve Değerlendirilmesi, Muhasebe ve Denetim Bakış. *TURMOB*, 1 (2), 111-118.
- ÇETİN, A. (2005). Entelektüel Sermaye ve Ölçülmesi. *Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 11 (1), 359-378.
- ÇINAROĞLU, E., ve DORUK, N. (2017). Temel Yetenek Farkındalığı: Kayseri’de Faaliyet. *Kesit Akademi Dergisi*, 569-588.
- DAMANPOUR, F., ve EVAN, W. M. (1984). Organizational Innovation and Performance: The Problem of "Organizational Lag". *Administrative Science Quarterly*, 29, 392-409.
- DAMANPOUR, F., ve WISCHNEVSKY, J. (2004). Research on Innovation in Organizations: Distinguishing Innovation- Generating From Innovation- Adopting Organizations. *Journal of Learning Organization*, 23 (4), 322-291.
- DAY, G. (1984). *Strategic Market Planning: The Pursuit of Competitive Advantage*. Minneapolis: West Publishing Co.
- DEXHURST, F., ve NAVARRO, J. (2004). External Communities of Practice and Relational Capital. *Learning Organization*, 11 (4/5), 322-331.
- DOĞAN, H. (2004). İşletmelerde Bir Rekabet Avantajı Kaynağı Olarak Öz Yetenek Keşif Matrisi Ve Gelişim Rotası. *Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 5 (2), 23-38.
- DOĞAN, N. (2004). Entelektüel Sermaye Yönetimi Yaklaşımı ve Entelektüel Varlıkların Korunmasına Yönelik Öneriler, Yönetim. *İ.Ü. İşletme Fakültesi, İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi*, 15 (47), 25-52.
- DRUCKER, P. F. (1985). *Innovation and Entrepreneurship*. New York: Harper&Row Publishers.
- DURNA, U. (2002). *Yenilik Yönetimi (1. Basım)*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- EDVINSSON, L. (1997). Developing Intellectual Capital At Skandia. *Long Range Planning*, 30 (3), 320–321, 366–373.
- EDVINSSON, L., ve SULLIVAN, P. (1996). Developing a Model for Managing Intellectual Capital. *European Management Journal*, 14, 356-364.
- EĞİN, E., BİNBOĞA, G., ve ALACA, S. (2018). Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğü Sağlamada Yeşil Temel Yeteneğin Rolü. *MCBÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 16 (2), 1-20.
- ELMACI, O., ve TUTKAVUL, K. (2016). İşletmelerde Sürdürülebilir Rekabet Gücü Nasıl Sağlanır? Endüstri 4.0 Perspektifi Değer Zinciri Analizi İle Entegere Edilmiş Kaynak Tüketim Muhasebesi Model Önerisi Ve Gerçekleştirme Koşulları. *3rd International Congress on Social Sciences, China to Ardiatic* (s. 733-745). Antalya: İKSAD.
- EMERY, F., ve TRIST, E. (1963). The Casual Texture of Organizational Environments. *A paper read at the XVII International Congress of Psychology*, (s. 21-32). Washington: Published in English in Human Relations.

- ERASLAN, İ. H., HELVACIOĞLU, A. D., ve BAKAN, İ. (2008). Değer Zinciri (Value Chain) Yöntemi İle Türk Tekstil ve Hazırgiyim Sektörünün Değerlendirilmesi. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, X (II), 307-332.
- ERGUN, E., ve YILMAZ, O. (2013). Entelektüel Sermayenin, Rekabet ve Yenilikçilik ile İlişisine Literatür Açısından Genel Bir Bakış. *Bilgi Ekonomisi ve Yönetimi Dergisi*, 8 (1), 129-134.
- ERKANLI, H., ve KARSU, S. (2012). "Değer Zincirinde Entelektüel Sermaye". *Niğde Üniversitesi İİBF Dergisi*, 5 (2), 216-237.
- FLYNN, M., DOOLEY, L., O'SULLIVAN, ve CORMİCAN, K. (2003). Idea Management for Organizational Innovation. *International Journal of Innovation Management*, 74 (4), 417-442.
- GENÇ, K. Y. (2005). Durumsallık Yaklaşımı ve Bir Uygulama. *Yüksek Lisans Tezi*. Trabzon: Karadeniz Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- GERWIN, D. (1979). Relationships Between Structure And Technology At The Organizational And Job Levels. *Journal of Management Studies*, 71.
- GOH,P.C. (2005). Intellectual Capital Performance of Commercial Banks in Malasia . *Journal of Intellectual Capital* (6), 385-396.
- GRANT, R. (1991). The Resource- Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation. *California Management Review*, 33 (3), 114-135.
- GRUIAN, C. (2011). The Influence of Intellectual Capital on Companies Financial Performance. *Annales Universitatis Apulensis Series Oeconomica*, 13 (2), 260-272.
- GUTHRIE, J. (2001). "The Management Measurement and the Reporting of Intellectual Capital". *Journal of Intellectual Capital*, 2 (1), 27-41.
- GÜLÇUBUK, A. (2014). Küreselleşme Sürecinde Yeni Ürün Geliştirme, İnovasyon ve stratejik İşbirliklerinin Artan Önemi ve Uygulanabilirliği Üzerine Bir Araştırma. *AİBÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14 (2), 207-223.
- GÜLER, E. G., ve KANBER, S. (2011). İnovasyon Aktivitelerinin İnovasyon Performans Üzerine Etkileri: İmalat Sanayi Uygulaması. *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 20 (1), 61-76.
- GÜLEŞ, H., ve BÜLBÜL, H. (2004). Toplam Kalite Yönetiminin İşletmelerde Yenilik Çalışmalarına Katkıları. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* (1), 115-129.
- GÜRAVŞAR, S. G. (2010). *İnovasyon Kavramı ve İnovasyon Önemi*. Fırat Kalkınma Ajansı.
- HAKKAK, M., ve GHODSI, M. (2015). Development of a Sustainable Competitive Advantage Model Based On Balanced Scorecard. *International Journal of Asian Social Science*, 5 (5), 298-308.

- HJALAGER, A. M. (2010). A Review of Innovation Research in Tourism. *Tourism Management*, 31, 1-12.
- HOBİKOĞLU, E. H. (2011). "Entelektüel Sermayenin Önemi,sınıflandırılması ve Ölçme Yöntemleri: Kurumsal Bir Çerçeve". *Sosyal Bilimler Dergisi* (1), 86-99.
- HOFFMAN, N. P. (2000). An Examination of The " Sustainable Competitive Advantage" Concept: Past, Present, and Future. *Academy of Marketing Science Review* , 1-16.
- İLERİ, H., ve HORASAN, A. (2010). Küresel Rekabet Ortamında İşletmelerin Teknoloji ve AR-GE Yönetimlerinin Rekabete Etkileri Üzerine Araştırma ve Örnek Bir Uygulama. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler MYO Dergisi*, 13 (1-2), 171-190.
- İŞİK, C. (2018). *Bilgi Ekonomilerinde Ar-Ge İnovasyon ve Patent*. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- JAVIDAN, M. (1998). Core Complete: What Does It Mean In Practice? *Long Range Planning*, 31 (1), 60-71.
- KAPLAN, R., ve NORTON, D. (2004). *Strategy Maps, Converting Intangible Into Tangible Outcomes*. USA: Harvard Business Scholl Publishing .
- KAPLAN, R., ve NORTON, D. (1999). *The Balanced Scored*. İstanbul: Çeviri;Egeli Sistem Yayıncılık.
- KARACAER, S., ve AYGÜN, M. (2009). Entlektüel Sermayenin Firma Performansı Üzerindeki Etkisi. *H.Ü.İ.İ.B.F.*, 27 (2), 127-140.
- KARACAOĞLU, K. (2011). İşletmelerin Rekabet Üstünlüğü Anlayışlarını Etkileyen Öğelerin Endüstri Temelli ve Kaynak Temelli Bakış Açısına Göre Belirlenmesi: Kayseri İlinde Bir Araştırma. *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 20 (3), 119-144.
- KIRIM, A. (2007). *Süreç İnovasyonu; İş Model İnovasyonu*. Sistem Yayıncılık.
- KNIGHT, K. E. (1967). A Descriptive Model of The Intra-Firm Innovation Process. *The University Of Chigago Press Journals*, 40 (4), 478-496.
- KOÇEL, T. (2014). *İşletme Yöneticiliği*. İSTANBUL: BETA.
- KOGUT, B. (1988). Joint Ventures: Theoretical and Empirical Perspectives. *Strategic Management Journal*, 9 (4), 319-332.
- LUNDVALL, A. B. (2005). Dynamics of Industry and Innovation:Organizations, Networks and Systems. *DRUID Tenth Anniversary Summer Conference*. Copenhagen, Denmark.
- LUNDVALL, B.-A. (2005). National Innovation Systems- Analttical Concept And Development Tool. *DRUID Tenth Anniversary Summer Conference* (s. 1-44). Copenhagen, Denmark: Aalborg University&Tsinghua University.
- MARTI, J. (2003). In Search of an Intellectual Capital General Theory. *The Electronic Journal of Knowledge Managemenet*, 1 (2), 213-226.

- MERITUM. (2001). "Guidelines For Managing And Reporting On Intangibles(Intellectual Capital Report)". Final Report Of The Meritum Project.
- NEWBERT, S. (2007). Empirical Research on the Resource- Based View of the Firm: An Assessment and Suggestions for Future Research. *Strategic Management Journal*, 28 (2), 121-146.
- NEWBERT, S. (2008). Value, Rareness, Competitive Advantage and Performance: A Conceptual-Level Emprical Investigation of the Resoruce-Based View of the Firm. *Strategic Management Journal*, 29, 745-768.
- ODABAŞOĞLU, Ş. (2016). "Havaçlık İşletmelerinde Entelektüel Sermayenin Finansal Performansa Etkileri". *Doktora Tezi* . Haliç Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- OECD, O. K. (2005). *Yenilik Verilerinin Toplanması için İlkeler*. Tübitak.
- ORFILA, F., ve MATTSSON, J. (2009). Innovation Behavior In The Hotel Industry. *Omega The International Journal of Management Science*, 37, 380-394.
- ÖGE, S. (2002). Entelektüel Sermaye: İşletmeler İçin Yeni Bir Değer. *Atatürk Üniversitesi İİBF Dergisi*, 16 (5-6), 175-200.
- ÖLÇER, F., ve ŞANAL, M. (2007). İşletmelerde Entelektüel Sermaye Yönetimi. *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16 (1), 479-500.
- ÖRNEK, A. Ş., ve AYAS, S. (2015). Entelektüel Sermaye ile Yenilikçi İş Davranışının İşletme Performansına Etkisi; Bilişim Sektörü Uygulaması. *İşletme Fakültesi Dergisi*, 16 (2), 91-116.
- ÖZBAĞ, G. K. (2016). Rekabet Avantajı Yaratmada İki Temel Yaklaşım; Kaynak Tabanlı ve Endüstri Tabanlı Yönetim Modeli. *Yeni Türkiye*, 88, 888-899.
- ÖZDEVECİOĞLU, M., ve BİÇKES, M. D. (2012). Örgütsel Öğrenme ve İnovasyon İlişkisi: Büyük Ölçekli İşletmelerde Bir Araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* (39), 19-45.
- ÖZMEHMET, E. (2012). Dünyada ve Türkiye'de Sürdürülebilir Kalkınma Yaklaşımları. *E-Journal Of Yasar University*, 3 (12), 1-21.
- ÖZTÜRK, M. B., DEMİRGÜNEŞ, K., ve ERCAN, M. K. (2003). *Değere Dayalı Yönetim ve Entelektüel Sermaye*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- PABLOS, P. O. (2002). Evidence Of Intellectual Capital Measurement From Asia, Europe And The Middleeast. *Jornal of Intellectual Capital*, 3 (2), 287-302.
- PİRTİNİ, S. (2004). *Pazarlama Yönetimi Açısından Entelektüel Sermaye*. Ankara: Türkmen Kitabevi.
- PORTER, M. (1985). *Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: Free Press.
- PORTER, M. E. (2008). The Five Competitive Forces That Shape Strategy. *Harvard Business Review* , 25-40.
- PORTER, M. (2007). *Rekabet Stratejisi: Sektör ve Rakip Analizi Teknikleri*. (G. Ulubilgen, Çev.) İzmir: Sistem Yayıncılık.

- PRAHALAD, C., ve HAMEL, G. (1990). The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review* , 79-91.
- PRIEM, R. L., ve BUTLER, J. E. (2001). Is the Resource Based-View a Useful Perspective for Strategic Management Research. *Academy of Management Review*, 26 (1), 22-40
- RAMADANI, V., ve GERGURI, S. (2011). Theoretical Framework of Innovation and Competitiveness and Innovation Program in Macedonia. *European Journal of Social Sciences*, 23 (2), 268-276.
- REYHANOĞLU, M., ve ÖRS, H. (2005). Rekabette Kaynak Temelli Yaklaşımı (RBV) ile Strateji Geliştirme. *Pi: Pazarlama ve İletişim Kültürü Dergisi*, 4 (11), 34-43.
- RODOV, I., ve LELIAERT, P. (2002). FİMIAM: Financial Method of Intangible Assets Measurement. *Journal of Intellectual Capital*, 3 (3), 323-336.
- ROOS, J., ROOS, G., EDVİNSSON, L., ve C.DRAGONETTI, N. (1998). *Intellectual Capital: Navigating in the New Business Landscape*. New York: New York University Pres.
- ROSDI, I. S. (2014). A Human Resource Management Framework for Innovation Capability Development. *Doktora Tezi* . Malaysia, Malaysia: United States/Ann Arbor.
- SAĞSAN, M., YÜCEL, R., ve SÖZEN, C. (2010). "Küresel Krizin Aşılmasında Alternatif Bir Yol: Sosyal Sermayede Enformasyon Edinimi ve Kullanım Kapasitesi". *Bilgi Dünyası Dergisi*, 11 (1), 140-154.
- SALEHI, M., ENAYATI, G., ve JAVADI, P. (2014). The Relationship Between Intellectual Capital With Economic Value Added and Financial Performance. *Iranian Journal of Management Studies(IJMS)*, 7 (2), 245-269.
- SANTOSO, E. (2011, Ekim). Intellectual Capital In Indonesia: The Influence on Financial Performance of Banking Industry. *Doktora Tezi* . University of Phoenix.
- SAYILAR, Y. (2017). The Past, Present and Future of Structural Contingency Theory. *ResearchGate* , 1-48.
- SEVİÇİN, A. (2009). "Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğü" Kavramı Üzerine Bir İnceleme. *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 5 (10), 171-185.
- SÖNMEZ, R., ve KASIMOĞLU, M. (2014). Sürdürülebilir Rekabet Avantajının Kaynağı: Endüstri Temelli Teori ve Kaynak Temelli Teori Çerçevesinde. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* (25), 63-90.
- SULLIVAN, P. H. (1998). *Profiting from Intellectual Capital*. New York: John Wiley & Sons.
- ŞAHİN, A. (2009). Mersin'de Faaliyet Gösteren Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin Yenilik Faaliyetlerinin Ölçülmesi. *Doğuş Üniversitesi Dergisi* , 259-271.

- ŞAHİN, K., ve KAPLAN, T. (2017). Kaynak Tabanlı Görüşten Dinamik Yeteneklere Tarihsel Bir İnceleme. *Uluslararası Ekonomi ve Yenilik Dergisi*, 3 (2), 105-131.
- ŞENLİK, İ. (2018). *İş Dünyası İçin Sürdürülebilirlik Neden Önemlidir?* Aralık 3, 2018 tarihinde <http://anahtar.sanayi.gov.tr>: <http://anahtar.sanayi.gov.tr> adresinden alındı
- ŞİMŞEK, K. (2015). Open Innovation Practices in Science Park Firms in Turkey. *Yüksek Lisans Tezi*. Türk Tarih Kurumu Basım Evi.
- TAJEDDINI, K. (2010). Effect Of Customer Orientation and Entrepreneurial Orientation On Innovativeness: Evidence From The Hotel Industry In Switzerland. *Tourism Management*, 31, 221-231.
- TDK. (1988). Türk Dil Kurumu.
- TEECE, D., PISANO, G., ve SHUEN, A. (1997). Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*, 18 (7), 509-533.
- TEKİN, E., ve HANCIOĞLU, Y. (2018). İnovasyon Belirleyicilerinin İhracat Performansına Etkisi Üzerine Bir Araştırma. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 14 (4), 897-917.
- THOMPSON, V. (1965). Bureaucracy and Innovation. *Administrative Science Quarterly*, 10 (1), 1-20.
- TROTT, P. (2005). Innovation Management and New Product Development. 3rd Prantice Hall Inc. USA.
- TURAN, A. (2014). Temel Yetenek ve Dış Kaynaklardan Yararlanma Tekniklerine Felsefik Bir Bakış: Dinamik Beceriler ve İş Modeli Yaklaşımlarıyla İlişkilendirme. *Kafkas Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 5 (7), 147-170.
- UDWADIA, F. (1990). Creativity and Innovation in Organizations: Two Models and Managerial Implications. *Technological Forecasting and Social Change*, 38 (1), 65-80.
- UZKURT, C. (2010). *İnovasyon Yönetimi: İnovasyon Nedir, Nasıl Yapılır ve Nasıl Pazarlanır?* Ankara: Ankara Sanayi Odası Yayın Organı.
- ÜLGEN, H., ve MİRZE, S. (2013). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*. İstanbul: Beta.
- VELMURUGAN, J., KALAISELVAN, D., RAMESWARI, P., ve SANKAR, K. (2013). Innovation and Entrepreneurship in a Global Economy. *Journal of Business Management & Social Sciences Research*, 2 (2), 1-9.
- WAN, D., ONG, C., ve LEE, F. (2005). Determinants of Firm Innovation and Innovation. *Technovation*, 25 (8), 865-882.
- WANG, C., ve AHMED, P. (2007). Dynamic Capabilities: A Review and Research Agenda. *International Journal of Management Reviews*, 5 (2), 31-51.
- WANG, W., ve CHANG, C. (2005). "Intellectual Capital and Performance in Casual Models, Evidence from the Information Technology in Taiwan". *Journal of Intellectual Capital*, 6 (2), 222-236.

- WRING, P. M., DUNFOR, B. B., ve SNELL, S. A. (2001). Human Resoruces and the Resource Based View. *Journal of Management*, 27, 701-721.
- YAVUZ, A. (2010). Sürdürülebilirlik Kavramı ve İşletmeler Açısından Sürdürülebilir Üretim Stratejileri. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 7 (14), 63-86.
- YAVUZ, Ç. (2010). İşletmelerde İnovasyon-Performans İlişkisinin İncelenmesine Dönük Bir Araştırma. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 5 (2).
- YIĞIT, S., ve ÖZYER, K. (2011). Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğü Kaynağı Olarak Bilgi. *SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 333-359.
- YILDIZ, S. (2010). *Entelektüel Sermaye Teori ve Araştırma*. İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- YILDIZ, S. (2011). Entelektüel Sermayenin Ölçümü Üzerine Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma. (68).
- YILMAZ, N. (2004). Sanayi İşletmelerinde Yenilik Yönetimi ve Gıda Sektöründe Bir Araştırma. *Yüksek Lisans Tezi*. Konya: Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- YILMAZ, Y. (2006). Entelektüel Sermaye Yönetiminde Yeni Bir Sistem: Bilgi Bilançosu. *Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 21 (1), 511-526.
- YÖRÜK, N., ve ERDEM, M. S. (2008). "Entelektüel Sermaye ve Unsurlarının, İMKB'de İşlem Gören Otomotiv Sektörü Firmalarının Finansal Performans Üzerine Etkisi". *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 22 (2), 397-413.
- YÜZBAŞIOĞLU, N., ÇELİK, P., ve TOPSAKAL, Y. (2014). A Research On Innovation In Smalland Medium-Sized Enterprises In Tourism Industry: Case Of Travel Agencies. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 150, 735-743.
- ZOR, İ., ve CENGİZ, S. (2013). Entelektüel Sermaye ile Firma Değeri Arasındaki İlişki: Borsa İstanbul'da Bir Araştırma. *Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 37-56.

ELEKTRONİK KAYNAKLAR

- <http://anahtar.sanayi.gov.tr> (Erişim Tarihi 03.12.2018)
- <http://tuik.gov.tr> (Erişim Tarihi 26.08.2019)
- www.sdergi.hacettepe.edu.tr/makaleler/kkahm.pdf: (Erişim Tarihi: 01.03.2018)
- <http://www.innosupport.net/> (Erişim Tarihi: 01.08.2018)
- <http://fusunozulke.com/entelektuel-sermaye/> (Erişim Tarihi 18.08.2018)
- <https://sifiratik.gov.tr/> (Erişim Tarihi 06.07.2019)
- <http://www.kobigirisim.net/2013/07/inovasyon-isbirligi-iliskisi.html>:(Erişim Tarihi 18.06.2019)

EKLER**EK 1. ARAŞTIRMANIN ANKETİ**
Entelektüel Sermaye, İnovasyon Ve Rekabet Üstünlüğü Ölçeği**Değerli Yönetici,**

Bu çalışma ile Eskişehir Organize Sanayi Bölgesi'nde bulunan büyük işletmelerde "Entelektüel sermayenin yenilikçiliğe dayalı rekabet üstünlüğü üzerine etkisi nedir?" sorusuna yanıt aramak amaçlanmaktadır. Çalışmamız yalnızca akademik amaçlı olup hiçbir ticari amaç güdülmektedir. Anketimiz, Giresun Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nde "Büyük İşletmelerde Entelektüel Sermayenin Yenilikçiliğe Dayalı Rekabet Üstünlüğüne Etkisi" adlı doktora tez çalışması için hazırlanmıştır.

Çalışmamızın doğru ve güvenilir sonuçlar ortaya çıkarabilmesi için, sizin anket sorularımıza tam ve doğru cevaplar vermeniz beklenmektedir. Bu soru formunda, demografik bilgilere ilişkin sorular, seçenekli yanıtlardan oluşan sorular ve açık uçlu sorular vardır. Ankete verilen cevaplar yalnızca bilimsel amaçlar için kullanılacaktır. İşletmenin ya da yanıtlayıcının adı istenmemektedir; bunlar gizli tutulacaktır ve hiçbir şekilde anket sonuçlarında bunlara yer verilmeyecektir.

İlginiz ve zaman ayırdığınız için teşekkür ederiz.

Saygılarımızla,

Öğr. Gör. Deniz YILDIZ-Doktora Öğrencisi Doç. Dr. Kurtuluş Yılmaz GENÇ-Danışman
Ordu Üniversitesi Ünye MYO Giresun Üniversitesi İ.İ.B.F. İşletme Bölümü
GSM:05055513243e-posta:
denizyildiz1990@gmail.com

BÖLÜM 1
KİŞİSEL VE İŞLETME BİLGİLERİ

1. Çalıştığınız departman: _____
2. Yöneticilik pozisyonunuz: _____
3. Yöneticilik tecrübeniz:
1 yıldan az () 1-5 yıl () 6-10 yıl () 10 yıl ve üzeri ()
4. İşletmenizin faaliyet gösterdiği sektör: _____
5. İşletmenizin kuruluş yılı: _____
6. İşletmenizin çalışan sayısı: _____
7. İşletmenizin 2018 yılı cirosu: _____
8. İşletmenizin ürün çeşidi sayısı: _____
9. İşletmenizdeki hiyerarşik kademe sayısı: _____
10. İşletmenizdeki departman sayısı: _____
11. Yıllık Ar-Ge harcama bütçesi: _____
12. Hedef Pazarınız:
Ulusal () Uluslar arası () Her ikisi ()
13. Çalışan başına yıllık öneri sayısı: _____

BÖLÜM 2

ENTELEKTÜEL SERMAYE ÖLÇÜTLERİ

Entelektüel sermaye, işletmelerin faaliyetlerini gerçekleştirebilmesinde kullandığı görünmeyen yani maddi olmayan duran varlıkların toplamıdır. Bir işletmenin entelektüel sermayesi; know-how, patentler, telif hakları, sahip olunan yetenekler ve geçmiş tecrübelerden oluşmaktadır. Entelektüel sermayenin evrensel bir sınıflaması yoktur ancak literatürde genel olarak üç sınıfta toplanmaktadır. Bu unsurlar; insan sermayesi, yapısal sermaye ve müşteri sermayesidir. Bu bölümdeki sorular entelektüel sermaye unsurları ile ilgilidir. Aşağıdaki soruları işletmenizim şimdiki durumunu dikkate alarak ilgili kutucuğa (X) işareti koyarak belirtiniz.

1=Kesinlikle aynı düşüncede değilim; 2=Aynı düşüncede değilim; 3=Çekimserim/Kararsızım; 4=Aynı düşüncedeyim; 5=Kesinlikle aynı düşüncedeyim.

İnsan Sermayesi; çalışanların bilgi ve yetenekleri, eğitimi, mesleki yeterlilikleri, teknik bilgileri (know-how), girişimcilik ruhları ve bilgi üretimine yönelik her türlü çalışmalarınıdır. Çalışanların bilgi stokudur.						
14.	Çalışanlarımız çok vasıflıdır ve işleri için yeterli yetkinliğe sahiptir.	1	2	3	4	5
15.	Çalışanlarımız yaygın olarak sektördeki en iyiler olarak kabul edilirler.	1	2	3	4	5
16.	Çalışanlarımız yaratıcı ve parlaktırlar-zekidirler.	1	2	3	4	5
17.	Çalışanlarımız iş ve görevlerinde uzmandırlar.	1	2	3	4	5
18.	Çalışanlarımız işten ayrılmaları durumunda, biriktirdikleri tecrübe ve yetkinlik ile çok kısa sürede yeni bir iş bulabilir.	1	2	3	4	5
19.	Çalışanlarımız sürekli yeteneklerini geliştirme odaklıdır.	1	2	3	4	5
20.	Çalışanlarımız genel olarak girişimci ve yaratıcı fikirlidirler.	1	2	3	4	5
21.	Çalışanlarımız sahip oldukları bilgiyi paylaşmakta isteklidirler.	1	2	3	4	5
22.	Çalışanlarımızın yeni fikirlerini yöneticiler olarak teşvik etmekteyiz.	1	2	3	4	5
23.	Çalışanlarımızın inisiyatif kullanmalarında bir sakınca görmemekteyiz.	1	2	3	4	5
24.	Çalışanlarımız her zaman kendilerini işletmenin bir parçası olarak hissederler.	1	2	3	4	5
25.	Çalışanlarımız takım çalışması konusunda isteklidir.	1	2	3	4	5
26.	Çalışanlarımız yeni mal/hizmet geliştirme konusunda sorumluluk almada isteklidirler.	1	2	3	4	5
İnsan Sermayesinin İşletmeye Özgü Olması						
27.	Çalışanlarımızın becerisi ve uzmanlığı bizim işletmemize özgüdür-benzersizdir.	1	2	3	4	5
28.	Çalışanlarımızın becerisini ve uzmanlığını, rakiplerin bizden başka bir yerde bulmaları zordur.	1	2	3	4	5
29.	Çalışanlarımızın becerisi ve uzmanlığını rakiplerimizin taklit etmeleri ya da yeniden oluşturmaları zordur.	1	2	3	4	5
30.	Çalışanlarımızın beceri ve uzmanlığı bize rekabet üstünlüğü sağlar.	1	2	3	4	5

Yapısal Sermaye; üretim sistemleri, kullanılan teknoloji, icatlar, patentler, telif hakları, veriler, yönetim felsefesi, bilgi sistemleri, örgüt kültürü ve prosedürlerden oluşmaktadır. İnsani olmayan bilgi değeridir.						
31.	İşletme misyon, vizyon ve temel değerleri tüm çalışanlar tarafından benimsenmiştir.	1	2	3	4	5
32.	İşletmemizde üretilen mal/hizmetler sürekli yenilenmektedir.	1	2	3	4	5
33.	İşletmemizde çalışanları yeni fikirlere teşvik eden bir örgüt kültürü benimsenmiştir.	1	2	3	4	5
34.	İşletmemizde katılımcı ve destekleyici yönetim benimsenmiştir.	1	2	3	4	5
35.	İşletmemizde sürekli olarak gelişimi sağlayan örgüt kültürü mevcuttur.	1	2	3	4	5
36.	İşletmemizde kullanılan araç, gereç, makine vb. teçhizat güncel teknolojiye uygundur.	1	2	3	4	5
37.	İşletmemiz tarafından kullanılan veri tabanı, iç ağı (intranet) ve yazılımlar gibi iletişim teknolojileri sürekli güncellenmektedir.	1	2	3	4	5
38.	İşletmemizde oldukça uyumlu bir çalışma ortamı vardır.	1	2	3	4	5
39.	İşletmemiz çalışanların fikirlerini dinler ve önemser.	1	2	3	4	5
Müşteri Sermayesi; müşteri bağlılığı ve sadakati, işletme imajı, marka, finansal sözleşmeler, lisans anlaşmaları, dağıtım kanalları gibi unsurlardan oluşmaktadır.						
40.	İşletmemiz rakiplere oranla daha çok tercih edilmektedir.	1	2	3	4	5
41.	İşletmemiz tarafından üretilen ürün/hizmet uluslar arası bir markadır.	1	2	3	4	5
42.	İşletmemize müşteri bağlılığı ve sadakati istenilen seviyededir.	1	2	3	4	5
43.	İşletmemizin müşteri sayısı her geçen gün artmakta ve çeşitlenmektedir.	1	2	3	4	5
44.	İşletmemize müşteriler tarafından yapılan şikâyet sayısı çok düşük seviyededir.	1	2	3	4	5
45.	İşletmemizin itibarı(imajı) sürekli artmaktadır.	1	2	3	4	5
46.	İşletmemiz dağıtım kanalları kullanımı ile pazar payını arttırmaktadır.	1	2	3	4	5
47.	İşletmemiz müşterilerin fikir ve önerilerini dinler ve önemser.	1	2	3	4	5
48.	İşletmemiz müşterilerin kendilerini değerli hissetmelerini sağlar.	1	2	3	4	5
İnovasyon; toplumsal ve ekonomik değişimin faydaya dönüştürülmesidir. Diğer bir deyişle, büyümeyi ve kalkınmayı sağlamak amaçlı yeni fikir, ürün ya da hizmetlerdir.						
49.	İşletmemizde yeni mal/hizmet üretimi yaparken rakiplere kıyasla daha önce hareket edilmektedir.	1	2	3	4	5
50.	İşletmemiz iş süreçlerinde kullandığımız araç gereçlerin en son teknolojide olmasına önem göstermektedir.	1	2	3	4	5
51.	İşletmemizin yeni mal/hizmetleri, müşteriler tarafından yenilikçilik olarak değerlendirilmektedir.	1	2	3	4	5
52.	İşletmemizde iş süreçlerimizi sürekli geliştirmekteyiz.	1	2	3	4	5
53.	İleride ihtiyaç duyulacak ürün/hizmet için müşterilerimizin fikirlerini alırız.	1	2	3	4	5

54.	İşletmemizde çalışanlarımızın yeni yöntem denemeleri desteklenmektedir.	1	2	3	4	5
55.	İşletmemizde yeni yönetim yaklaşımları(TKY, altı sigma, proje yönetimi vb.) desteklenmektedir.	1	2	3	4	5
56.	İşletmemizde bir sorun ile karşılaştığında geleneksel yöntemlerle çözülmüyorsa yeni yöntemler oluşturulmaktadır.	1	2	3	4	5
57.	İşletmemiz mal/hizmet yöntemleri rakiplere kıyasla daha hızlı değiştirmekteyiz.	1	2	3	4	5
58.	İşletmemizin pazarlamada kullandığı metotlar rakiplere kıyasla güncel teknoloji olarak kullanılmaktadır.	1	2	3	4	5
59.	İşletmemizde AR-GE yeni ürün geliştirme için ayrılan kaynaklar oldukça yeterlidir.	1	2	3	4	5
60.	İşletmemiz tarafından şuanda piyasaya sunulan ürün ya da hizmetler önceden sunduğumuz ürün ve hizmetlerin neredeyse aynısıdır.	1	2	3	4	5
61.	İşletmemizde üst düzey yöneticiler, risk almaktan kaçınmazlar.	1	2	3	4	5
62.	İşletmemiz yeni fikir, mal ya da hizmet geliştirmektedir.	1	2	3	4	5
63.	İşletmemiz yeni fikir, mal ya da hizmet gelişimini üniversite veya diğer işletmelerden yardım alarak gerçekleştirmektedir.	1	2	3	4	5
64.	İşletmemiz son 3 yıl içerisinde piyasaya yeni mal ya da hizmet sunmamıştır .	1	2	3	4	5
65.	İşletmemizde geliştirilen yeni fikirler iş yapma faaliyetlerimizi kolaylaştırmaktadır.	1	2	3	4	5
Rekabet üstünlüğüne ulaşma yöntemleri; mevcut veya potansiyel rakipler tarafından gerçekleştirilemeyecek, değer yaratan stratejilerin uygulanması ile elde edilen üstünlüktür.						
66.	İşletme olarak sektörde, birim başına en düşük üretim maliyetine sahip olmaya önem verilmektedir.	1	2	3	4	5
67.	İşletme olarak mevcut mal/hizmetin iyileştirilmesine önem verilmektedir.	1	2	3	4	5
68.	İşletme olarak teknolojik yenilikler kullanılarak maliyet düşürülmesi benimsenmektedir.	1	2	3	4	5
69.	İşletme olarak maliyetleri kontrol etmek için dış kaynaklardan veya iş ortaklığından yararlanmak uygun görülmektedir.	1	2	3	4	5
70.	İşletme olarak personel seçiminde eğitim ve deneyim kriterlerine önem verilmektedir.	1	2	3	4	5
71.	İşletmemiz rakip davranışlarını takip etmektedir.	1	2	3	4	5
72.	İşletme imajı ve kimliğinin oluşturulmasına önem verilmiştir.	1	2	3	4	5
73.	Tutundurma fonksiyonlarının(kişisel satış, reklam, halkla ilişkiler, promosyon ve doğrudan pazarlama gibi) sektör ortalaması üzerinde para harcamamaya dikkat edilmektedir.	1	2	3	4	5
74.	İşletmemiz olarak mal/hizmet üretiminde farklılaştırmak için teknolojik yatırım yapmaya önem verilmiştir.	1	2	3	4	5
75.	İşletmemiz hızlı değişen ve gelişen çevrede pazarlama yöntem ve tekniklerinde yenilik yapmaya özen göstermektedir.	1	2	3	4	5

76.	İşletmemiz ürün çeşitliliğini arttırmaya özen göstermektedir.	1	2	3	4	5
77.	İşletmemiz hızlı değişen ve gelişen çevrede sürekli yeni ürünler geliştirmeye özen göstermektedir.	1	2	3	4	5
78.	İşletmemiz müşterilerinin özel hissetmeleri için ürün ve hizmetlerde farklılaştırmaya önem vermektedir.	1	2	3	4	5
79.	İşletmemiz entelektüel mülkiyet haklarını (know-how, patent vb.) korumaya önem vermektedir.	1	2	3	4	5
80.	İnovasyon, işletmeler arasında önemli bir rekabet aracıdır.	1	2	3	4	5
81.	İnovasyon, rakipler arasında önemli bir avantaj oluşturmaktadır.	1	2	3	4	5
82.	İşletmemizin hedef piyasası hem iç hem de dış sektörden oluşmaktadır.	1	2	3	4	5
83.	İşletme olarak fiyat avantajlı ürün veya hizmet üretmeye özen göstermekteyiz.	1	2	3	4	5
Rekabet Üstünlüğüne Ulaşma Durumu						
84.	İşletmemizin pazar payı sektördeki ortalama pazar payının üzerindedir.	1	2	3	4	5
85.	İşletmemizin karlılığı sektördeki ortalama karlılığın üzerindedir.	1	2	3	4	5
86.	İşletmemizin ürün satışları rakiplere göre daha yüksek hızla artmaktadır.	1	2	3	4	5
87.	Ürünlerimizin talep düzeyi rakip ve ikame ürünlerin talep düzeyine göre daha yüksektir.	1	2	3	4	5
88.	İşletmemizin pazar payındaki artış rakiplerin pazar payındaki artışa göre daha yüksektir.	1	2	3	4	5

Ek 2. Araştırma İzni

gfh

**ESKİŞEHİR
ORGANİZE
SANAYİ BÖLGESİ**
GELECEĞİNİZ İÇİN ÇALIŞIYORUZ



ESKİŞEHİR ORGANİZE SANAYİ
BÖLGE MÜDÜRLÜĞÜ

Konu : Araştırma İzni (Deniz Yıldız) hk.

08/04/2019 - 1706

T.C.
GİRESUN ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı
Güre Yerleşkesi Gaziler Mah.Prof.Ahmet Taner Kışlalı cad.28200 GİRRESUN

İlgi : 16058 numaralı Araştırma İzni (Deniz Yıldız) hk. konulu yazınız 1-Dilekçe

İlgi yazınızla, Üniversiteniz öğrencisi Deniz Yıldız'ın tez çalışmasına veri toplamak amacıyla Bölgemizde büyük işletmelere ölçek /şirket uygulaması için izin verilmesi talebiniz 02.04.2019 tarihli Yönetim kurulu toplantısında incelenmiş olup; talebiniz uygun bulunmuştur.

Bilgilerinize rica ederiz.

Saygılarımızla


Erhan TATAR
Eskişehir Organize Sanayi Bölgesi
Bölge Müdürü

Evrakı Doğrulamak İçin : <http://ebys.eosb.org.tr/enVision/Dogrula/8A2E5K>

Bilgi için: Zeynep Deniz GÖNENLİ

Sekreter

zdgonenli@eosb.org.tr

Telefon No: (0222)2361080 - 310

0222 236 10 80

0222 236 01 29

İhbar: 0538 764 06 66

Bilgi Edinme: 0538 764 06 67

EskisehirOSB

www.eosb.org.tr

Eskişehir Organize Sanayi Bölgesi OSB İsmail Kanatlı Bulvarı (2. Cad.) No.15 26250 Odunpazarı/Eskişehir

Ek 3. TÜİK Açıklama Yazısı



T.C.
TÜRK İSTATİSTİK KURUMU BAŞKANLIĞI
Bilgi Dağıtım ve İletişim Daire Başkanlığı

Sayı : 27964695-622.03-E.19507

23.08.2019

Konu : İş Kayıtları

Sayın Öğr. Gör. Deniz YILDIZ

İlgi : Öğr. Gör. Deniz YILDIZ'ın 19.08.2019 tarihli başvurusu.

İlgi e-posta yazı ile talep etmiş olduğumuz "KOBİ tanımına uygun büyük ölçekli işletme" sayısı, tarafımızdan KOBİ tanımlaması yapılmadığından, yıllara göre (2009-2017) Eskişehir'deki çalışan sayısı aralıklarına göre (0, 1-9, 10-49, 50-249, 250+) girişim sayıları elektronik ortamda ekte hazırlanmıştır.

Talep etmeniz durumunda bilgi ücreti olan 20 TL.yi T.C. Ziraat Bankası'nın 833 Şube Kodlu Ankara Ankara Anıttepe Şubesi hesabına (IBAN No: TR 7100 0100 0833 0351 5131 5051) ilgili banka şubesinden veya İnternet Bankacılığı aracılığıyla EFT yaparak, dekontunu 0 (312) 417 04 32 nolu faksa veya bilgi@tuik.gov.tr adresine gönderdiğiniz takdirde 10 KB bilgi e-posta adresinize gönderilecektir. Lütfen dekont üzerine faksta okunamayacağı ihtimalini dikkate alarak; isminizi, açık adresinizi, bilgi ücretini ve yazımızın sayı ve konu bölümünü belirtiniz. T.C. Ziraat Bankası Bankacılık Hizmetleri Daire Başkanlığının 22.03.2001 tarih ve 6211 sayılı genel mektubuna istinaden (IBAN No: TR 7100 0100 0833 0351 5131 5051) nolu hesaba gönderdiğiniz mektup ve on-line havaleleriniz için komisyon veya haberleşme ücreti ödemeyiniz. Web sitemizden doğrudan alınan ya da Kurumumuzda bilgi talebi sonucu elde edilen istatistiki bilgiler (mikro veriler hariç), kaynak gösterilmek koşulu ile her hangi bir izne ihtiyaç duyulmaksızın yeniden kullanılabilir.

Bilgilerinizi rica ederim.

e-İmzalıdır

Ömer Faruk ÜNAL
Başkan a.
Grup Sorumlusu V.

Ek : Bilgi (10 KB)

23.08.2019 Ekonomist : Erdal DÜZTA

Not: 5070 sayılı elektronik imza kanununun 5.maddesi gereği bu belge elektronik imza ile imzalanmıştır.

Devlet Mahallesi Necatibey Caddesi No:114 Çankaya/Ankara
(312) 454 72 51, (312) 417 04 32
KEP: tuikbilgidagitimveiletisimdairesbaskanligi@hs01.kep.tr

Bilgi için:Erdal DÜZTA
Ekonomist
Telefon No:(312) 454 72 73

EK4. TÜİK İşletme Sayısı Verileri

İL VE NUTS BAZINDA ÇALIŞAN SAYISI ARALIKLARINDA İŞ KAYITLARI KAPSAMINDAKİ TOPLAM GİRİŞİM SAYILARI

YIL	İL_ADİ	NUTS1	NUTS2	NUTS3	0 ÇALIŞAN SAYISI OLAN GİRİŞİM SAYISI	1-9 ÇALIŞAN SAYISI OLAN GİRİŞİM SAYISI	10-49 ÇALIŞAN SAYISI OLAN GİRİŞİM SAYISI	50-249 ÇALIŞAN SAYISI OLAN GİRİŞİM SAYISI	250+ ÇALIŞAN SAYISI OLAN GİRİŞİM SAYISI
2009	ESKİŞEHİR	TR4	TR41	TR412	1455	29583	947	136	28
2010	ESKİŞEHİR	TR4	TR41	TR412	1531	29300	1058	161	34
2011	ESKİŞEHİR	TR4	TR41	TR412	1766	29005	1185	188	39
2012	ESKİŞEHİR	TR4	TR41	TR412	2004	28789	1340	207	44
2013	ESKİŞEHİR	TR4	TR41	TR412	2031	28983	1361	216	46
2014	ESKİŞEHİR	TR4	TR41	TR412	2077	29167	1437	237	45
2015	ESKİŞEHİR	TR4	TR41	TR412	2307	29720	1488	263	44
2016	ESKİŞEHİR	TR4	TR41	TR412	2333	30818	1438	242	40
2017	ESKİŞEHİR	TR4	TR41	TR412	2226	31729	1477	239	47

- Bu veri 2009-2017 iş kayıtları verisine göre üretilmiştir.
- NACE Rev. 2 kısım O, T ve U'nun tamamı İş Kayıt faaliyet kapsamına dahil değildir.
- Birimlere ait faaliyet, adres bilgileri ile çalışan sayısına bağlı büyüklük verilerinde değişmeler olabilmektedir ve verinin ihtiyatlı kullanılması gerekmektedir.
- Girişim: Birinci derecede karar alma özerkliğine sahip olan, piyasa için mal ve hizmet üreten bir organizasyon biçimidir. Girişim bir veya birden fazla yerde yine bir ya da birden fazla faaliyet yürütebilir.
- Yerel birim: Coğrafi olarak tanımlanan bir yerdeki mal ve hizmetlere ilişkin faaliyetleri ya da bunların bir kısmını yürüten bir birimdir.
- (*) 5429 Sayılı Türkiye İstatistik Kanununun gizli verilerle ilgili maddesi uyarınca, girişim sayısının üçten az olması nedeniyle bilgiler verilmmiştir.

ÖZGEÇMİŞ

Deniz YILDIZ, 1990 yılında Eskişehir’de doğmuştur. 2007 yılında Yunus Emre Lisesinden, 2011 yılında Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, İktisadi İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü lisans programından, 2013 yılı Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı Yüksek Lisans programından mezun olmuştur. 2014 yılında Samsun Ondokuz Mayıs Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı Doktora Programına kayıt olmuştur. 2017 yılında ise, Giresun Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı Doktora Programına yatay geçiş yapmıştır. 2014 yılından itibaren Ordu Üniversitesi, Ünye Meslek Yüksekokulu, Yönetim ve Organizasyon Bölümü, Lojistik Programında Öğretim Görevlisi olarak görev yapmaktadır. Stratejik yönetim, yönetim ve organizasyon, lojistik ve örgütsel davranış alanlarında çalışmaları vardır.