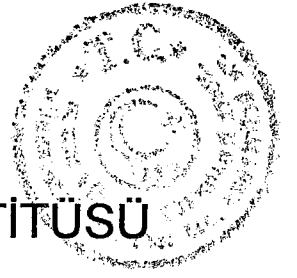


T.C

GEBZE YÜKSEK TEKNOLOJİ ENSTİTÜSÜ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ



137799

TEKNOLOJİK YETENEKLER, ÖĞRENME
VE MÜŞTERİ YÖNELİMLERİNİN FİRMA
YENİLİKÇİLİĞİ ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ

137799

Gökhan AVUNYA
YÜKSEK LİSANS TEZİ
STRATEJİ BİLİMİ ANABİLİM DALI

**T.C. YÜKSEK ÖĞRETİM KURULU
DOĞUMANTASYON MERKEZİ**

TEZ DANIŞMANI
Yrd.Doç.Dr. Halit KESKİN

GEBZE

2003



Gökhan AVUNYA'nın tez çalışması, G.Y.T.E. Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun 09/10/2003 tarih ve 2003/26 sayılı kararıyla oluşturulan jüri tarafından Strateji Bilimi Anabilim Dalında yüksek lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

JÜRI

ÜYE : Yrd.Doç.Dr.Halit KESKİN
(Tez Danışmanı)

ÜYE : Yrd.Doç.Dr.Ali Ekber AKGÜN

ÜYE : Yrd.Doç.Dr.Salih Zeki İMAMOĞLU

ONAY

G.Y.T.E. Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun
20.10.2003 tarih ve 2003/26 sayılı kararı.

İmza / Mühür



ÖZET

Günümüzde gelişmiş ülkelerde öğrenme ve müşteri yönelimleri kavramları kullanılmakta ve firma yenilikçiliği üzerindeki olumlu etkileri gözlenmektedir. Buna karşın bu kavramlar Türkiye’de yeni yeni ortaya çıkmakta ve önem kazanmaktadır. Bu kavramların teorik olarak daha iyi açıklanması ve firmalar üzerindeki etkilerinin incelenmesi için tez konusu olarak bu konu seçilmiştir.

Tez çalışmasında, Türkiye sanayisinin büyük bölümünün yer aldığı İstanbul ve Kocaeli civarında faaliyet gösteren firmaların firma yenilikçileri üzerinde, teknolojik yeteneklerin, öğrenme ve müşteri yönelimlerinin etkilerinin ne olduğu incelenmiştir.

Bu konunun araştırılması sırasında teori kısmında farklı makalelerden konunun literatür çalışması yapılmıştır. Uygulama kısmında, ankete katılan firmaların çoğunluğunu üretim sektöründeki firmalar oluşturmakla birlikte, hizmet sektöründe faaliyet gösteren ve “Teknoloji Yönetimi” birimleri olan firmalar da bulunmaktadır. Anket genelinde 71 firma ile çalışma yapılmıştır.

Konuyla ilgili firmaların cevapladığı anketler ve ilgili veriler SPSS yöntemi ile analiz edilerek uygulama kısmından elde edilen veriler değerlendirilmiştir. Veriler değerlendirilirken, teknolojik yeteneklerin, öğrenme ve müşteri yönelimlerinin firma yenilikçiliği üzerindeki etkileri ve kendi aralarındaki etkileşim karşılaştırılmıştır. Bu karşılaştırmalar sonucunda; teknolojik yetenekler, öğrenme ve müşteri yönelimleri konularının ankete katılan firmaların yenilikçilikleri üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğu görülmüştür. Kendi aralarındaki etkilere bakıldığında, firmaların müşteriye ve öğrenmeye, teknolojik yeteneklere oranla daha fazla önem verdikleri sonucuna varılmıştır.



SUMMARY

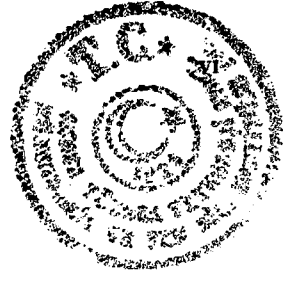
Nowadays, learning and customer orientation's used to and which was about these concepts effects over firm innovativeness in developed countries. As a Thesis's subjects was chosen for explaining these concepts theoretically well than before and investigating its effects over firms.

In this Thesis, research was about companies' effects over innovative activities for technological competencies, learning and customer orientation for companies in Istanbul and Kocaeli, where big part of Turkish Industry is located.

Through the theory research of this subject, different articles have been used as literature. In the practical research application most of the companies joined to the survey are production companies, however there are firms from service sector, whom has "Management of Technology" unit also joined to the survey. 71 different companies are joined to the survey.

The answers to the survey questions and involved data's from SPSS are analyzed with data's from practical research. While data's are evaluated effects of technological competencies, learning and customer orientations are compared with firm innovation. With this comparison, technological competencies, learning and customer orientation's subjects have important effects to companies' innovation movements. When we investigate the effects between them, companies' are giving more importance to the learning and customer orientations instead of technological competencies.

TEŞEKKÜR



Araştırmam boyunca izlediğim yola ışık tutan, değerli hocam Yrd.Doç.Dr.Halit KESKİN'e çalışmamdaki yol gösterici çabalarından, desteklerinden ve yardımlarından dolayı teşekkürü bir borç bilirim.

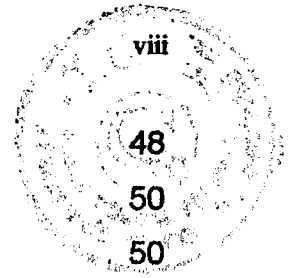
Tezimin hazırlanması sırasında bana yardımcı olan herkese, özellikle bana her zaman destek olan aileme teşekkürlerimi sunarım.



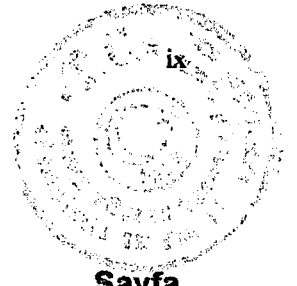
İÇİNDEKİLER DİZİNİ



ÖZET	iv
SUMMARY	v
TEŞEKKÜR	vi
İÇİNDEKİLER DİZİNİ	vii
ŞEKİLLER DİZİNİ	ix
TABLolar DİZİNİ	x
1. GİRİŞ	1
2. TEKNOLOJİK YETENEKLER	4
2.1. Teknolojinin Tanımı	4
2.2. Teknolojinin Sınıflandırılması	6
2.3. Temel Yetenekler	9
2.3.1. Temel Yeteneklerin Organizasyon Üzerindeki Etkisi	14
2.3.2. Temel Yeteneklerin Gelişimi	15
2.4. Teknoloji Yönetimi	16
2.5. Teknoloji Yöneticisi	19
2.6. Teknoloji ve İşletme	22
2.7. Teknoloji Yönelimi ve Firma Yenilikçiliği	23
3. ÖĞRENME YÖNELİMİ	26
3.1. Öğrenme ve Öğrenme Yöneliminin Tanımı	26
3.2. Öğrenme Yöneliminin Gerçekleşmesi	27
3.2.1. Öğrenmeye Bağlılık	28
3.2.2. Ortak Vizyon	28
3.2.3. Açık Görüşlülük	29
3.2.4. Organizasyonda Bilgi Paylaşımı	30
3.3. Öğrenme Yöneliminin Gelişimi	30
3.4. Öğrenme Yöneliminin Çeşitleri	35
3.5. Öğrenme Yönelimini Oluşturan Öğeler	40
3.5.1. Bilgi Kaynakları	41
3.5.2. Ürün-Süreç Odaklanması	42
3.5.3. Belgeleme Şekli	46
3.5.4. Aktarma Şekli	47



3.5.5. Öğrenmeye Odaklanma	
3.5.6. Yetenek Gelişimine Odaklanma	
3.6. Öğrenme Hedef Yönelimi	
3.7. Öğrenme Yönelimi ve Firma Yenilikçiliği	51
4. MÜŞTERİ YÖNELİMİ	53
4.1. Müşteri Yöneliminin Tanımı	54
4.2. Müşteri Yöneliminin Şartları	56
4.3. Müşteri Yönelimi ve Firma Yenilikçiliği	56
5. FİRMA YENİLİKÇİLİĞİ	58
5.1. Yenilik ve Tanımı	58
5.2. Yeniliğin Önemi	61
5.3. Yenilik Çeşitleri	62
5.3.1. Aşamalı (Incremental)Yenilik	64
5.3.2. Köklü (Radical) Yenilik	65
5.4. Ürün Yeniliğinin Firma Yenilikçiliğindeki Yeri	66
5.5. Ürün Yeniliğinde Teknoloji ve Müşteri Yetenekleri	69
5.6. Yenilik, Rekabet ve Sürekli Kârlılık	70
5.7. Yeniliğin Kabulünün ve Engellenmesinin Nedenleri	71
6. UYGULAMA ÇALIŞMASI	73
6.1. Araştırmanın Amacı	73
6.2. Araştırma Metodu	73
6.3. Araştırma Modeli ve Hipotezler	75
6.4. Araştırma Bulguları ve Değerlendirmeler	77
7. SONUÇ	82
KAYNAKLAR	84
ÖZGEÇMİŞ	95
EKLER	
Ek-1 ANKET FORMU	



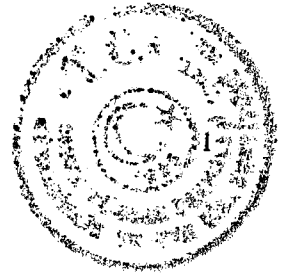
ŞEKİLLER DİZİNİ

<u>Şekil</u>	<u>Sayfa</u>
2.1. Temel Yeteneğin Orijini	11
2.2. Yeteneklerin ve Kaynakların Temel Yeteneklere Dönüşümü	13
2.3. Teknoloji Yönetiminin Disiplinlerarası Yapısı	17
2.4. Ar-Ge Yönetimi, Teknoloji Yönetimi ve Teknik Yönetim Arasındaki İlişkiler	19
2.5. Teknoloji Yönelimin Kapsamı	24
5.1. Yenilik Konisi	61
5.2. Yenilik Dizaynı ve Uygulama Sınırı	64
5.3. Yetenek Temelli Yeni Ürün Tipolojisi	66
5.4. Ürün Yeniliğinin Müşteri Yetenekleri ve Teknolojiyle Bağlantısı	70
6.1. Araştırma Modeli	76

TABLÖLAR DİZİNİ



<u>Tablo</u>	<u>Sayfa</u>
2.1. Teknoloji Yöneticileri İçin Önerilen Yetenek Listesi	21
3.1. Gözlenen Davranışların ve İnançların Ölçülmesine Temel Olan Gelişimle İlgili Yaklaşımlar	34
3.2. Performansa Odaklanan Yönelime Karşı Öğrenmenin Tepkisi	37
3.3. Organizasyonel Öğrenmenin Tipleri	38
3.4. Öğrenme Yönelimini Tanımlayan Cevaplar	40
3.5. Bilginin Aşamaları	45
5.1. Ürün Yeniliği Çeşitlerinin Özellikleri	68
6.1. Ankete Cevap Verenlerin Pozisyonlarına Göre Dağılımı	74
6.2. Şirketlerin Büyüklüklerinin Yüzde Dağılımı	75
6.3. Faktör Analizi	77
6.4. Değişkenlerin Ortalama ve Standart Sapmaları	78
6.5. Korelasyon ve Güvenirlilik Analizleri	79
6.6. Regresyon Analizi	80



1. GİRİŞ

Ekonominin globalleşmesi ve rekabetin hızla artması şirketleri, varlıklarını sürdürürebilmek için rakiplerine oranla daha fazla yenilik gerçekleştirmeye zorlamaktadır. Bu yenilikler başta ürünlerde görülmektedir. Fakat, yapılan yenilikler sadece ürünlerle sınırlı kalmamaktadır. Organizasyonun yapısı ve pazarlama stratejileri başta olmak üzere, her safhada yenilikler görülmektedir.

Organizasyon içinde öğrenmeye ve müşteriye verilen önem, şirketlerin varlıklarını sürdürürebilmeleri için temel olarak görülebilir. Şirketlerin kullandığı teknoloji de öğrenmeye verdikleri önemle oluşur yada gelişir. Teknolojinin gelişmesi, başta üretim proseslerini etkilemektedir. Daha sonra, geliştirilen üretim prosesiyle ürünler daha da kapsamlı hale gelebilir. Fakat şirketlerin varlıklarını sürdürürebilmelerinin tek koşulu, teknolojilerini geliştirmek yada yeni ürünler oluşturmak değildir. Aynı zaman da oluşturulan yeniliğin yada ürünlerin müşteriler tarafından benimsenmesi, en az teknolojinin gelişimi kadar önemlidir.

Sonuç olarak, şirketlerin varlıklarını sürdürürebilmeleri; öğrenmeye dolayısıyla teknolojiye ve de müşteriye odaklanmaları sayesinde gerçekleşmektedir. Öğrenmeye ve müşteriye odaklanmayan firmaların rekabetin gittikçe arttığı dünyada varlıklarını sürdürürebilmeleri, imkansız denilebilecek kadar azdır.

Bu çalışmada öncelikli olarak teknolojik yetenekler, öğrenme ve müşteri yönelimleri ile firma yenilikçiliği üzerinde durulmuştur. Tez çalışması teorik bölüm, uygulama ve sonuç kısmıyla birlikte toplam yedi bölümden oluşmaktadır.

Konu anlatımının birinci bölümünde; değişik kaynaklardan teknolojinin tanımı yapılarak, teknolojinin sınıflandırılmasına yer verilmiştir. Daha sonra, temel yetenekler ve organizasyon üzerindeki etkileri incelenmiştir. En son olarak



ise, teknolojinin diğer kaynaklarla birlikte uyum içinde olabilmesi için teknoloji yönetiminin ve yöneticisinin nasıl olması gerektiği, teknolojik yetenekler, teknoloji yönelimi ve firma yenilikçiliği arasındaki ilişki incelenmiştir.

İkinci bölüm, öğrenme ve öğrenme yönelimlerinin tanımıyla başlayarak öğrenme yöneliminin gerçekleşebilmesi için gerekli olan öğrenmeye bağlılık, ortak vizyon, açık görüşlülük ve organizasyondaki bilgi paylaşımı kavramlarının üzerinde durulmuştur. Daha sonra, öğrenme yönelimi gelişimi ve öğrenme yönelimi çeşitleri, öğrenme yönelimini oluşturan öğeler incelenmiştir. Bu bölümün en sonunda öğrenme yönelimi ile firma yenilikçiliği arasındaki ilişki incelenmiştir.

Üçüncü bölümde, müşteri yönelimi kavramının üzerinde durulmuştur. Müşteri yöneliminin tanımı değişik görüşlere göre yapıldıktan sonra, müşteri yöneliminin şartları incelenmiştir. Son olarak ise, müşteri yöneliminde yenilikçiliğin etkileri ve müşteri yönelimiyle firma yenilikçiliği arasındaki ilişki üzerinde durulmuştur.

Dördüncü bölümde ise yeniliğin tanımı yapılarak, yeniliğin neden önemli olduğu ve yeniliğin çeşitleri üzerinde durulmuştur. Ürün yeniliği ile firma yenilikçiliği arasındaki ilişki incelenerek, yeniliğin kabulünün ve engellenmesinin nedenleri irdelenmiştir.

Tezin son bölümlerinde, İstanbul ve Kocaeli çevresinde bulunan firmalar üzerinde yapılan anket çalışmasının korelasyon ve güvenirlik, regresyon analizleri yapılarak, faktörlerin birbirleri arasındaki ilişkiler incelenmiş ve yorumlanmıştır. Elde edilen bulgular sonucunda öğrenme ve müşteri yönelimlerinin firma yenilikçiliği üzerinde direkt ve güçlü etkilerinin olduğu görülmüştür. Teknolojik yeteneklerinde (teknolojik uzmanlık, teknolojik işbirliği, işletme stratejisi) firma yenilikçiliği üzerinde etkileri vardır. Fakat bu etkiler

öğrenme ve müşteri yönelimlerinin etkileriyle kıyaslandığında o kadar güçlü olmadığı gözlenmiştir. Bu verilerden, ankete katılan firmaların teknolojik yeteneklere yeteri kadar önem vermedikleri söylenebilir.

Günümüzde rekabetin fazla olduğu düşünüldüğünde, müşteri ihtiyaçlarını karşılayabilmek ve müşterilerden gelen bilgileri analiz edebilmek için sadece öğrenme ve müşteri yönelimlerine önem vermek şirketlerin varlıklarını sürdürebilmeleri sağlamaktadır. Fakat, teknolojik yeteneklere önem verilmediği sürece şirketler hiçbir zaman dünya da söz sahibi olmayı başaramayacaklardır.



2. TEKNOLOJİK YETENEKLER

Teknolojik yetenek, şirket içindeki en gelişmiş teknolojiyi kullanma ve anlama yeteneğidir. Bu yetenekler, pazarda söz sahibi olabilmek için yeni ürünler geliştirmeyi ve yeni üretim süreçlerini kullanmayı mümkün kılmaktadır. Bu yüzden, teknolojik yetenekleri kullanan şirketler teknolojik yetenekleri kullanmayan şirketlere oranla daha çok ürün başarısına sahip olacaktır (Ritter and Gemünden, 2002, pp. 2-3).

2.1. Teknolojinin Tanımı

Teknoloji insan hayatını olumlu yönde etkileyecek faktörlerden biridir (Khalil, 2000, p.1). Teknolojik değişiklikler, bireyler ve çoğunlukla şirketler için rekabetçi piyasada var olabilmelerinden dolayı önemlidir.

20. yy.'da teknolojik değişiklikler, iş düzeyini ve sosyal fırsatları belirgin şekilde etkilemiştir. 1900'lü yılların başlarında A.B.D'nin %85'i tarımla uğraşırken, bu oran şimdi %3'den daha az bir orandadır. Fakat A.B.D halen dünyanın en büyük tarım ürünlerinin üreticisidir ve bu üretim teknolojinin etkisinden dolayıdır. 1950'lerde A.B.D, tarım ürünleri için iş gücü oranını arttırmıştır. Böylelikle tarım sektörü, iş gücünün yaklaşık %73'nü oluşturmuş ve bu sektörde geniş iş imkanlar sağlanmıştır. 1950'lerde %73 olan bu oran şimdi Amerikan işgücünün sadece %15'ini oluşturmaktadır. Bunun nedeni teknolojiye gelişimin üretim sektöründeki net çıktıyı artırmasıdır. 1990'lar da bilgi teknolojisi teknolojik devrime liderlik etmiştir (Khalil, 2000, p.13).

Teknolojinin devamlı değişmesinin nedeni, firmalarda daha fazla kâr sağlayabilmek amacıyla değişime açık olan başarılı yöneticilerin olmasıdır. Yöneticinin rolü, teknolojiye ileriye görebilmek ve mevcut kaynakları en iyi şekilde kullanmaktır (Grant, 1995; Hamel and Prahalad, 1994).

Şirketler, ürünlerini yenilerlerken bir yandan da üretim proseslerini iyileştirmek için çaba harcamaktadırlar. Bu amaçlara ulaşmak için teknoloji içeren ürünlerin üretilmesi gerekmektedir. Türk Dil Kurumu tarafından teknoloji, "Bir sanayi dalı ile ilgili yapım yöntemlerini, kullanılan araç, gereç ve aletleri kapsayan bilgi" olarak tanımlanmaktadır (www.tdk.gov.tr). Teknoloji, fiziksel tanımının yanı sıra yazılım (software), organizasyonun yeni teknolojiye yaklaşım tarzı ve hatta insan yetenekleri olmak üzere çok geniş bir alanı içermektedir. Pratik olarak teknolojiyi organizasyondan ve çalışanlardan ayırmak oldukça zordur. Ancak tanım olarak, şirketin hayatta kalmasını sağlayan organizasyonel görüşlerin ve çalışanların teknoloji olarak tanımlanması benimsenmiştir (Drejer, 2000, p.125).

Teknoloji, bilim veya ürünlerle sürekli karıştırılmaktadır. Teksas Enstitüsü eski başkanı Fred Bucy'nin teknolojiyi tanımlamak ve diğer kavramlarla arasındaki farkı gösterebilmek için söylediği söz kavramlara daha iyi ışık tutacaktır (Kanz, 1995, p.2); "Bilim, bilginin sistematik arayışıdır. Teknoloji ise, hizmetlerin ve özel malların üretiminde, elde edilen bilginin uygulamaya geçmiş halidir. Teknoloji, tasarımı geliştirmek ve malları üretmek için üretim uzmanlığıdır. Ürünler ise, teknolojinin sonucudurlar, ama kendileri teknoloji değildir."

Zuboff'a (1990) göre teknoloji; mevcut bir problemin zekaca sistematik olarak uygulanmasını temsil etmektedir. Başka bir deyişle teknoloji; tüm bilgilerin, ürünlerin, üretimlerin, araçların, metot ve sistemlerin hizmet temininde ve yeni bir malın icadı için kullanılmasıdır. Basit olarak ise teknoloji; meydana getirilen ürünün, hangi proseslerden geçerek oluşturulduğudur (Kanz,1995, p. 3).

Teknolojiler üretim planlaması sürecinde ve diğer yönetimle ilgili aktivitelerde kullanılmaktadır. Teknolojinin yönetimle ilgili aktivitelerde

kullanılması "Teknoloji Yönetimi" altında başka bir tanımlı oluşturmaktadır. Teknoloji yönetimi; insan yetenekleri, deneyimleri, süreçleri v.b teknoloji kavramlarını vurgulamaktadır (Drejer, 2000, p.126).

2.2. Teknolojinin Sınıflandırılması

Teknoloji sınıflandırılması ile ilgili birçok araştırma yapılmıştır. Bu araştırmalar sonucunda teknoloji; yeni, görünen, ileri, düşük, orta halli, uygun, kodlamaya karşı tavır ve kodlama teknolojisi gibi çeşitli şekillerde sınıflandırılmaktadır. Bunlardan bazıları aşağıda verilmiştir (Khalil, 2000, pp.5-6).

Yeni teknoloji; yeni tanıtılan bir ürünü veya hizmeti bir firmanın ürün üretimine veya servis sağlamasına açıkça tesir eden yöntemleri gerçekleştiren teknolojidir. Örnek olarak, Bilgisayar Programcılığında elle yapılan çizimlerin yerini bilgisayarda mühendislik çizim programlarının (AutoCAD) alması gösterilebilir. Diğer bir örnek ise, internette şirket ürünleri için pazarın oluşturulmasıdır. Yeni teknoloji, dünya için yeni değil sadece şirket için yenidir. Yeni teknoloji verimliliği geliştirmek ve rekabete dayalı iş girişimciliğini sürdürmek için önemli bir etkiye sahiptir.

Görünen teknoloji; henüz tamamen ticarileşmemiş ancak yaklaşık 5 yıl içerisinde ticarileşecek herhangi bir teknolojidir. Bu teknoloji halen sınırlı kullanılmakta, fakat önemli gelişimlerin beklendiği durumlarda kullanılabilecektir. Görünen teknolojiye örnek olarak, genetik mühendisliği ve internet verilebilir. Görünen teknolojiler, yeni endüstri dallarını oluştururlar ve yaşamını sürdüren eski teknolojileri de başarıya ulaştırabilirler.

İleri teknoloji endüstrinin net karakteristiğine sahip genç bir değişiklik alanından yararlanır. Bir şirketin ileri teknolojiye sahip olup olmadığı aşağıdaki kriterlerden anlaşılabilir;



- Oldukça fazla eğitimli insan çalıştırır. Çalışanların büyük bir çoğunluğu bilim adamları ve mühendislerden oluşmaktadır.
- Şirketin teknolojisi diğer endüstrilerin değişim oranından daha fazladır.
- Şirketin yarışı teknolojik yeniliklerdir.
- İleri teknolojiye sahip şirketlerin yüksek oranda Ar-Ge masrafı vardır.
- Hızlı gelişim için teknolojiyi kullanım potansiyeline sahiptir ve şirketin sürekliliği rakip teknolojilerin ortaya çıkışını tehdit etmektedir.

Bazı yüksek teknolojiler, “kavramaya dikkat çeken teknolojiler” ile çalışabilmektedir. Bu teknolojiler “süper –ileri teknoloji” olarak tanımlanabilir.

Düşük teknoloji; insan topluluklarının geniş bölümüne yayılmış teknolojileri kapsamaktadır. Düşük teknoloji aşağıdaki karakterlere sahip endüstrilerin geniş bir alanından yararlanmaktadır;

- Çoğunlukla düşük seviyede yetenek veya eğitime sahip insanları çalıştırır.
- Elle veya yarı otomatik operasyonlar kullanırlar.
- Araştırma masrafları düşük orandadır.
- Teknoloji kullanım temeli küçük değişikliklerde durgundur.
- Ürünler çoğunlukla insanların yiyecek, giyecek ve temel insan hizmetlerine olan ihtiyacı karşılamak üzere üretilirler.

Orta halli teknoloji, düşük ile yüksek teknoloji arasında kalan teknolojilerin geniş bir kısmını oluşturur. Genellikle teknoloji transferinde diğerlerine göre daha uysal olan olgun teknolojileri anlatmaktadır. Bu kategorideki endüstrilere örnek olarak, tüketici ürünleri ve otomotiv endüstrisi verilebilir.

Uygun teknoloji, optimal kullanım için yararlanılan teknoloji ve istenilen kaynaklar arasında iyi bir uyuma işaret etmek için kullanılır. Teknoloji ileri, orta veya düşük seviyelerden herhangi birinde olabilir. Yetenekli personel veya altyapı eksik iken, yüksek teknolojiyi kullanmaya çalışmak hatadır. Şirket için uygun teknolojiyi kullanmak, şirketin sürekliliğini korumaktadır. Uygun altyapısı olmadan ileri teknolojiyi kullanma isteği, gelişmekte olan ülkelerin endüstrileşmiş ülkelerde kullanılan teknolojileri transfer etmeye çalıştıklarında karşı karşıya kalınan bir ikilemdir. Orta halli teknolojilerin daha etken olduğu durumlarda, ileri teknolojilerden kazanılmış değerleri zorlayabilirler. Uygun teknoloji seviyesinden yararlanmak, daha iyi üretim verimliliği ve emek kaynaklarını daha iyi kullanmak sonucunu getirir.

Kodlamaya karşı tavır teknolojisi, teknolojinin kullanıcıları arasında eğer kodlama formunda ise etkin olarak transferi ve korunması sağlanabilir. Bir mühendislik çizim kodlama formu; bir ürün hakkında şekil, boyut ve toleranslarını ifade etmektedir. En uygun algoritma bilgisayar programı, algoritma hakkında bilginin yayılması ve muhafazasını kodlandırır.

Tavır teknolojisi makalenin olmadığı bilgidir. Teknolojinin geniş bir insan grubuna anlatılması veya onun muhafaza edilmesi yöntemi değişmez. Teknoloji genellikle tecrübe ve dolayısıyla bunu geliştirenlerin fikirlerinin muhafazası üzerine kurulmuştur. Teknolojiyi geliştirenler neyin nasıl yapıldığı sorusuna sahiptirler. Sözsüz teknoloji, bilgiyi arayanlar tarafından özümsemiş gözlem veya gösterileri yaymaktadır. Sözsüz teknoloji transferi, kaynaklar ile kalabalıklar arasındaki yakın temas ve birbirini etkilemeyle oluşmaktadır.

Çıraklık programları, özel uğraşlar ve onların açık olmayan nüansları; transfer etmek için bir araç olarak hizmet edebilirler.

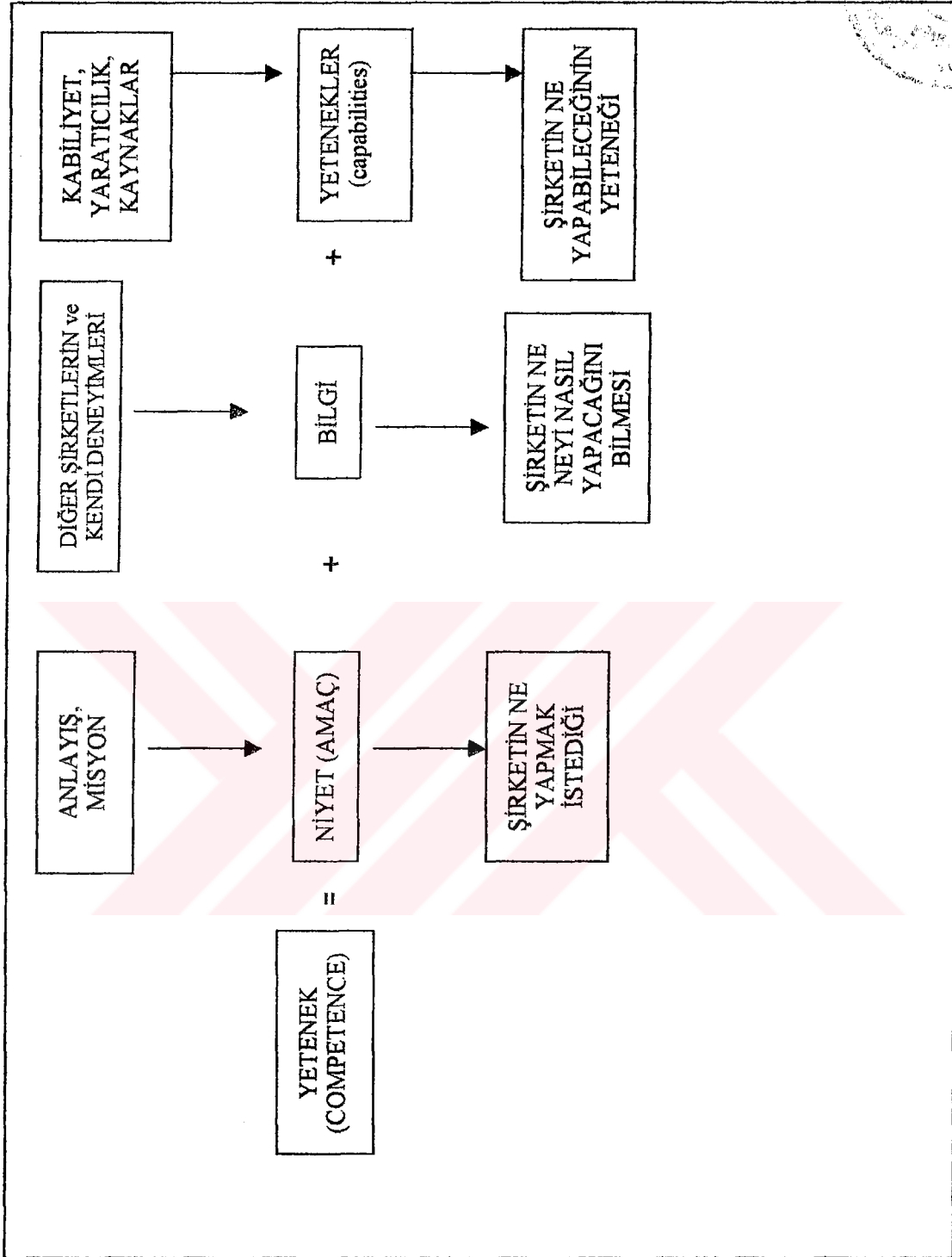
Kodlama teknolojisi, insanlara teknolojinin neden belirli bir yöntemle çalıştığından çok, teknolojinin nasıl çalıştığını bilmelerine izin vermektedir. Akıl ürünü, işletmecilerin hafızasında tuttuğu açık olmayan bilgilerin bir kısmı olabilir ve gelişim seyrince onların deneyimlerini biçimlendirir. Teknoloji transferi, teknoloji kodlama formunda iken daha kolaydır. Açık olmayan teknoloji transferi, daha fazla zaman tüketimi ve daha az titizlik ile daha zordur. Teknolojinin tam olarak idaresi, bilginin açık olarak kodlanması ve bilginin gizlenmesini onaylamak isterler.

2.3. Temel Yetenekler

Son yıllarda şirketler, rekabetin küreselleşmesi ve sanayi yapısının değişmesi sonucunda yeni rakiplerin oluşması, ürün yaşam döngüsünün sürekli kısılması ve müşteri ihtiyaçlarının değişmesi gibi belirgin faktörlerle karşılaşmaktadırlar. Bunun gibi çevresel etkenler, şirketlerin stratejilerinde değişiklik yapmalarına neden olmaktadır. Şirketler artık piyasanın büyük bölümünü kontrol etmelerine yardımcı olan ekonomik gücün arkasına saklanamazlar. Ekonomik gücün eskisi gibi kullanılmadığından dolayı, şirketlerin rekabet pozisyonlarını korumak için daha çok çalışmaları gerekmektedir. Aslında bu, şirketlerin dünya çapındaki geleneksel ekonomik ve stratejik değerlerini zayıflatmaktadır. Bu değerlerin zayıflaması sonucu, yeni şirketlerin piyasaya girmesini engellemek daha zor hale gelmektedir. Ayrıca, müşteri ihtiyaçlarını karşılayamaz duruma gelen bir hizmetin yada ürünün yerine, teknolojiye liderlik eden başka yeniliklerin oluşması engellenemez. Şirketler bu sebeplerden dolayı kârlılık seviyelerini ve rekabetçiliklerini arttıracak yeni ürünler geliştirmeye çalışmaktadırlar. Sonuç olarak; başarıya giden yol, yeni ürünleri devamlı geliştirmeyi sağlayan temel yetenekleri yaratmaktan geçmektedir (Bueno et al, 1997, p.64).

1990'lı yılların başında, organizasyonların çoğu kendi iç ve dış ilişkilerindeki modern sistemler ile geleneksel (klasik) sistemleri birbirinden ayırarak bunları yeniden dizayn etmeye öncelik verdiler. Boam ve Sparrow (1992), bir organizasyonun müşterilerinin gerçek ihtiyaçlarına yanıt verebilmek ve çevresine uyum sağlayabilmek için yönetimlerinin revize edilmesinin ne kadar zor olduğunu belirtmişlerdir. Başarıya ulaşabilmek için organizasyonun gerçek kapasitesine odaklanmak gerekmektedir. Bu dönüşüm sürecinde, organizasyondaki çalışanlar üzerinde belirgin bir baskı oluşmaktadır. Bazen mevcut olan değerleri yıkmak gerekir. Yıkılan değerler, ürün yadaservis dağıtımını geliştirmeye, müşteri ihtiyaçlarını anlamaya, yaratıcılığa ve yeniliğe dönüşürler (Godbout, 2000, p.77). Bu noktada organizasyonun güçlü ile zayıf tarafları, izlenecek stratejinin temelini oluşturmaktadır.

Şirketler, temel stratejik yaklaşımlarla birlikte temel yetenekleri birleştirmeye odaklanmalıdırlar. Bunun için ilk olarak kendi bilgilerini geliştirmeye yardım eden iç analizleri uygulamalı ve rakiplerin yaptıklarının farkına varmalıdırlar. Son yıllarda kabul gören bu anlayış, temel yetenek kavramının sınırlarının belirlenmesini kolaylaştırmıştır (Grant, 1995; Hamel and Prahaland, 1994). Temel yetenek kavramı şirketlerde; niyet (amaç), bilgi ve yetenekleri (nitelik) kontrol eden üç elementten oluşmaktadır. Şekil 2.1' de bu üç elementin nasıl oluştuğu gösterilmektedir (Bueno et al, 1997, p.66).



Şekil 2.1. Temel Yeteneğin Orijini (Bueno et al, 1997,p.66)



Niyet (amaç); şirketin ne yapmak istediği ile ilgilidir. Yöneticiler, işletmelerini göz önünde bulundurarak, şirket yönetiminin ileriye dönük düşüncelerinin ve anlayışının ne olması gerektiğini anlamaya çalışırlar. Bu şirketin, kendi çevresinde ve içinde oynadığı yada oynamak istediği roller açık ve anlaşılır olmalıdır (Bueno et al, 1997, p.67).

Bilgi, şirketin neyi nasıl yapacağını bilmesiyle ilgilidir. Bilgi, şirketin hem kendi hem de rakiplerinden gelen birikimler sayesinde oluşmaktadır. Bilginin saklanarak korunması, geliştirilmesi ve en iyi şekilde kullanılması, rekabet pozisyonunu sağlamak yada geliştirmek için organizasyonun görevidir (Bueno et al, 1997, p.67)

Yetenekler ise, şirketin ne yapabileceği ile ilgilidir. Bu, organizasyonun sahip olduğu eğilimlerin, profesyonel becerilerinin ve yeteneklerinin ne olduğunun göstergesidir. Yeteneklerin ürünlerde başka şekillerde ortaya çıkması, şirkette var olan prosesin modernleşmesine imkan sağlamaktadır (Bueno et al, 1997, pp.67-68).

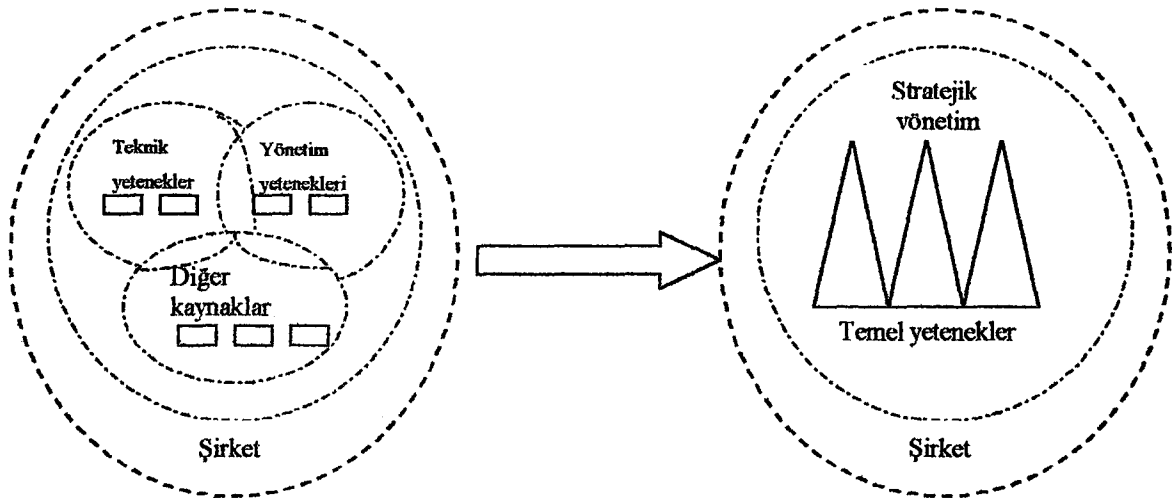
Bilgi çağında teknoloji sadece bilginin kendi evriminden dolayı meydana gelmez, tesadüf olarak ortaya çıkabilir. Teknolojilerin ve yeni fikirlerin meydana geldikleri sırada karşılaşılan zorluklar ve teknolojinin kontrol edilemez yükselişinden önce gelen tepkiler her zaman olmuştur (Gaynor, 1996, p.21).

Teknik bilgilerin eskimesi, şirketin yeteneklerini olumsuz şekilde etkilemektedir. Yetenekler, şirketten şirkete değişiklikler gösterir. Fakat bilgi, ürünler arasında yaygınlaşarak rekabet gücünü kaybeder ve hızlı bir şekilde kamu malının bir parçası olur. Sonuç olarak organizasyonun amacı, niteliklerin tekrardan üretilmesine, yeteneklerin tekrardan canlandırılmasına ve verimliliğin artışına odaklanmak olmalıdır. Teknolojik kaynakların yönetimi için doğru zamanda teknik bilgilerin birleştirilmesi ve bununla birlikte artan yetenekler



üzerindeki öğrenme sisteminin kurulması gerekmektedir. Amaç (niyet) ve bilgiyle birlikte şirketler, stratejilerini tamamlamak için ideal şartları yaratmalıdırlar. İdeal şartların oluşturularak yeteneklerin en uygun şekilde kullanımı, faaliyetlerin çeşitlendirilmesine imkan sağlamaktadır. Yeteneklerin artması, ürün çeşitlerinin artmasını sağlar. Çünkü, şirketin amacı en iyi ve en orijinal ürünü yapmaktır. Ürün çeşitliliği oldukça zorlu, riskli ve karmaşık bir stratejidir. Bunun nedeni ise, var olan geleneksel şirketlerin dışında faaliyet gösteren işletmelerdir. Sonuç olarak, şirketler için gerekli olan yaptıklarının tamamen farkına varmak, yeni pazar fırsatlarına öncülük edecek olan yeni yetenekleri geliştirme yollarını bularak stratejik olarak doğru düşünmektir (Bueno et al, 1997, p.68).

Müşteriler için kâr yada değer sağlayan kişisel olan yetenekler ile temel yetenekler, şirketlerin portföylerini meydana getirirler. Müşteriler için oluşan bu farklılıkların temelinde, şirketin pazar içerisindeki liderliği rakiplerinden ayırt edici özellik olarak görülür. Stratejik yönetimi sağlayabilmek için temel yetenekler etkin kılınmalı, kullanılmalı ve eksiklikler tamamlanmalıdır. Bununla birlikte standartizasyonun sağlanabilmesi için şirketin kaynakları ve temel yeteneklerinin sürekliliği de sağlanmalıdır. Şekil 2.2.'de teknik yeteneklerin, yönetim yeteneklerinin ve diğer kaynakların temel yeteneklere dönüşümü gösterilmektedir (Gaynor, 1996, p.22).



Şekil 2.2: Yeteneklerin ve Kaynakların Temel Yeteneklere Dönüşümü (Gaynor, 1996, p. 22)



Şirketlerin pazar içindeki kimliği oluşurken; kendi görüntüsü, pazar görüntüsü ve toplum görüntüsü başta olmak üzere, belirgin ürünler, servisler yada örgüt içinden gelen bilgiler etkili olmaktadır. Bunlar önemlidir. Fakat yeteneklerin, özel becerilerin, teknolojilerin ve kabiliyetlerin birleştirilmesinden oluşan şirket portföyü; stratejik amaçların ve temel yeteneklerin merkezini oluşturur. Bunlar, şirketlerin somut kaynakları arasında görünmezler. Şirketin piyasada farklı rekabete dayalı avantajlar sunabilmesi, her zaman temel yetenek değildir. Zamanla gereksiz olabilirler, yada şirketin bulunduğu endüstride önemli olarak görülmeyebilirler. Bu özellikler kullanıldıkça daha etkili olabilirler, fakat eskimezler (Gaynor, 1996, p. 21).

2.3.1. Temel Yeteneklerin Organizasyon Üzerindeki Etkisi

İşletmenin başarısı; yenilik yaratmak, bilgi kaynakları ve uzmanlıklara ulaşabilmekten geçmektedir. Bu başarı, mevcut bilginin uygulanabilmesinden işletme süreçlerine kadar araştırılmalıdır. Bu faktörlerin kombinasyonu organizasyonun temel yetenekleri için önemli bir potansiyel yaratmaktadır (Hamel and Prahalad, 1990).

Organizasyonun yapısı ve içindeki süreçler, ortak bilginin (know-how) doğal bir evrimi sonucu oluşurlar. Temel yetenekler, insan becerilerinin kullanılmasını ve işletme uzmanlığının kombinasyonunu temsil ederler. Ayrıca, şirketin uzmanlık alanlarını ve çalışanlarının motivasyonunu, eforlarını, teknolojik ve profesyonel uzmanlıklarını olumlu yönde etkilemektedirler (Cheetham and Chivers, 1996).

Temel yetenekler, pazardaki rakiplerin artmasına neden olurlar. Çünkü, temel yetenekler farklıdır ve ortaya çıkmalarında organizasyondaki her birey etkili olmuştur. Porter'a göre (1995), bilgi ve yetenek temelli işletmelerin

stratejileri, organizasyonun oluşmasında çok etkilidirler. Bunun sonucundan dolayı, rekabet avantajı başından sonuna hep aynıdır.

2.3.2. Temel Yeteneklerin Gelişimi

Temel yeteneklerin geliştirilmesinin amacı, zamanla insan kaynaklarının yönetimi için yeni yeteneklerin genişletilmesine dönüşmüştür. Organizasyonun gelişmesi için süreçlerde, işletme politikasında ve kurallarda yeni düşüncelerin kullanılması gerekmektedir. Bu düşüncelerin amacı sadece çalışanların sorumluluklarını tanımlayarak bireysel yetenekleri tanımlamak değil, aynı zamanda bunları organizasyonun temel yetenekleri içinde bir bütün olarak sağlamaktır. Temel yetenekler, organizasyonun ihtiyacı olan mükemmel seviyeye nasıl ulaşılacağını tanımlarlar. Bu mükemmel seviyeye ulaşma, bütün yetenekleri değil sadece temel yetenekleri kapsamaktadır. Burada iki faktör vardır (Godbout, 2000, p.82);

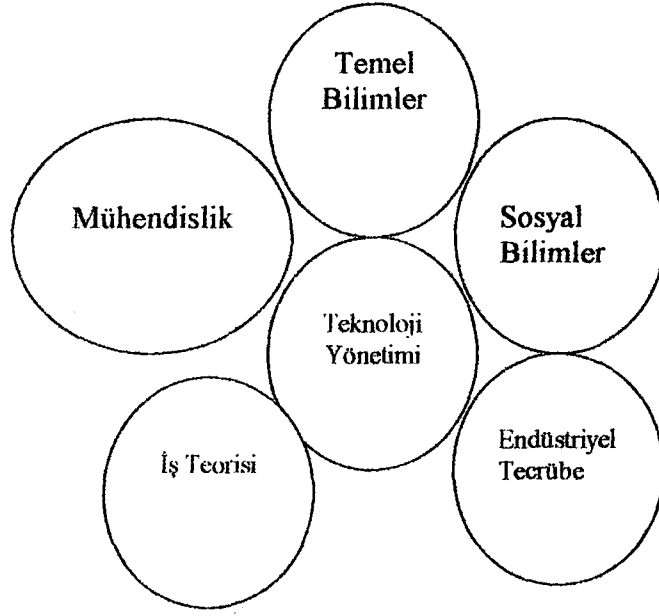
1. Bazı faaliyetler eninde sonunda temel yeteneklerin içinde kullanılan, gelişen yada transfer edilebilen özellikleri olan yeteneklere ihtiyaç duyarlar. Bu yeteneklerin gelişimi, meydana geldiği bölümde oluşur.
2. Diğer işletme bölümlerinde, uygun şartlar altında temel yeteneklere yavaş yavaş dönüşen "bilgi merkezleri" vardır.

Bu yüzden; temel yeteneklerin üretim modelinde varolan "bilgi merkezlerinin" gelişimine yoğunlaşması, eksik noktaları bütün sisteme yayacaktır. Senge'ye göre (1990); organizasyonda meydana gelen değişimde, çalışanların bireysel özelliklerinin değişimi etkili olmaktadır. Bu özellikleri geliştirebilmek için yapılan eğitimlerde, gizli yada istenilen yeteneklerin tanımına ihtiyaç duyulur.

2.4. Teknoloji Yönetimi

Şirketlerin teknolojiye önem vermeleri piyasa şartlarında çok başarılı olacağı anlamına gelmemelidir. Teknoloji diğer kaynaklarla da bütünleştirilmelidir. Kısacası, teknolojiye yön verilmesi yani yönetilmesi gerekmektedir. Teknolojinin iyi şekilde yönetilmesi, günümüzde rekabete dayalı düzende çok önemli bir avantaj olarak görülmektedir.

Teknoloji yönetimi, bilim ve mühendislik ile yönetimin bilgi ve tecrübesini birbirine bağlayan disiplinlerarası bir alandır (Khalil, 2000, p.7). Şekil 2.3’de teknoloji yönetiminin disiplinlerarası yapısı görülmektedir. Teknolojideki hedef, öncelikle üretim zenginliğidir. Üretim zenginliği; bilgi artışını, kaynakların etkin kullanımını, doğal çevrenin korunmasını, yaşam standartları ve hayat kalitesini arttıran diğer faktörleri yönlendirir. Teknoloji yönetimi; üretimin sağlanmasını, teknolojinin aktarılmasını ve ticarileşmesini sağlamaktadır. Teknoloji yönetimi, teknolojiden insanların işlerini kolaylaştırıcı dönüşümü sağlamak ve müşterilerin memnuniyetini sağlamakla sorumludur. Teknolojik üretim ve teknolojik yapının gelişmesinde önemli olan faktörlerden bazıları; büyümeler, araştırmalar ve icatlardır. Bunun yanı sıra teknolojinin ticarileşmesi, üretimden daha önemlidir. Bu da müşterinin, teknolojinin kendileri için faydalı olduğuna inanmasına bağlıdır (Khalil, 2000, p.7).

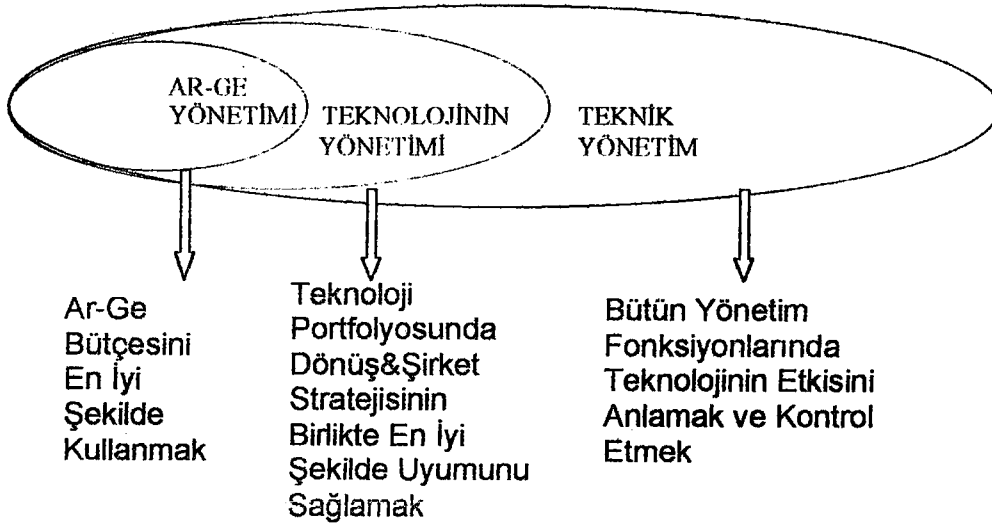


Şekil 2.3: Teknoloji Yönetiminin Disiplinlerarası Yapısı (Khalil, 2000, p.7)

Teknoloji yönetimindeki en önemli etken üretimdir. Diğer faktörler sisteme yalnızca yardımcı olurlar. Örneğin; ekonomik durum ve yatırım, ekonomik büyümeye yardımcı olur. Ar-Ge çalışmaları ise, ekonomik büyümede sisteme yardımcı olan diğer bir faktördür. Sosyal, politik ve çevresel etken üretim sürecine olanak sağlar. Teknoloji yönetimi, üretimi sağlayarak teknolojiyi geliştirir. Düzenli gelişme ve iyi bir çevrede oluşan büyüme, sağlam yapıyı oluşturur. Para, araştırma, doğal kaynaklar, yerel politikalar gibi üretime yardımcı olan diğer faktörler sağlam bir temel, çevre ve büyüme için gerekli olan hammaddeleri sağlarlar. Bu faktörlerin her biri kendi içerisinde çalışma ve araştırma disiplinlerine sahiptir (Chanaron and Jolly, 1999, p.615).

Şekil 2.4' de genellikle birbiriyle karıştırılan kavramlar olan Ar-Ge Yönetimi, Teknoloji Yönetimi ve Teknik Yönetim arasındaki ilişkiler görülmektedir. Ar-Ge yönetiminden teknoloji yönetimine doğru yönelimde aşağıdaki etkenlerin katkısı olabilmektedir.

- 1960'larda ve 1970'lerde teknik fırsatlara ve teknoloji kaynaklarına bakış açısının değişmesinden dolayı, teknolojik yeniliklerin temel kaynağının Ar-Ge olduğu anlaşılmıştır (Roussel et al, 1991). 1980'lerin ortasında yenilenmenin, ekonomi ve teknolojik değişikliklerle ilgili olduğu farkedilmiştir. Müttefik durumu (Ar-Ge, joint venture, lisans değişiklikleri vb.), yönetim literatüründe teknolojik görev kavramını ortaya çıkarmıştır.
- Üst düzey yöneticilerin statülerini fonksiyonelden çok stratejik pozisyonlara çevirmesinden dolayı, Ar-Ge yönetimi zamanında üst düzey yöneticiler Ar-Ge departmanının içinde teknik seçimlerde görevlendirildiler (Pavitt, 1990, p.18). Ar-Ge departmanı üst yönetimin katkısıyla iş hacmini geliştirmek için kuruldu (Chanaron and Jolly, 1999, p.615).



Şekil 2.4: Ar-Ge Yönetimi, Teknoloji Yönetimi ve Teknik Yönetim Arasındaki İlişkiler (Chanaron and Jolly, 1999, p.615)

Günümüzde teknoloji yönetimi, teknik kararlarda üst yönetimin söz sahibi olabilmesi ve doğru kararlar verebilmeleri için stratejik olarak önemli hale gelmiştir (Chanaron and Jolly, 1999, p. 614).

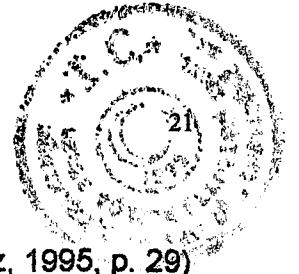
2.5. Teknoloji Yöneticisi

Organizasyonun gelişmesi, organizasyonel kaynakları birleştirip koordine eden yöneticilerin yetenekleriyle sınırlanmıştır (Hult et al, 2001, p.175). Teknoloji yöneticisi, üç özelliğe ve bu özellikler arasında bağlantı kurma becerisine sahip olmalıdır. İlk önce yönetici, değişim yöneticisi olmalıdır ve organizasyon içinde etkin ve aynı zamanda teknoloji değişiklikleri uygulayabilecek becerilere sahip olmalıdır. İkincisi, değişime açık olmasıyla birlikte teknolojik değişiklikleri yapabilen yönetici olmalıdır. Değişiklikten değişikliğe ve o etkileyciden etkilenen kuruluşa ait yapıların derin pratik anlayışına sahip olmalı ve var olan

teknolojilere aşına olmalıdır. Üçüncüsü, teknolojik değişim yöneticisi ilgili teknolojik değişim mekanizmasını ve hedeflere ulaşma yolunun temelini anlamalı ve ilgili teknolojik, politik, ekonomik ve yönetim sistemleri içinde etkin olarak işletebilmelidir (Kanz, 1995, pp. 27-28).

Sonuç olarak teknoloji yöneticisinin profilinde; genel yönetimde, değişim yönetiminde ve bütün teknolojide bilgi sahibi olma isteği ve elde ettiği bilgilerin hepsini yetenekleriyle birleştirebilme özelliği olmalıdır (Kanz, 1995, p. 30). Tablo-2.1' de kapsamlı olmayan bir şekilde teknoloji yöneticisinin yeteneklerinin ne olması gerektiği belirtilmiştir.

Tablo-2.1'de görüldüğü gibi teknoloji yöneticileri; teknolojik değişimleri çabuk anlayabilen, teknik bilgisi olan, gerçekçi ve güvenilir bir kişi olmalıdır. Teknoloji yöneticisi, kurum içinde teknoloji transferinin mekanizmalarını bilmeli ve örgütün içindeki teknolojiye aşinalığı olmalıdır. Bu yeteneklerden sadece birisini değil, hem değişimle ilgili yetenekleri ve hem de kurum yapısıyla ilgili yetenekleri bir bütün haline getirip o şekilde kullanılmalıdır (Kanz, 1995, p.29).



Tablo 2.1: Teknoloji Yöneticileri İçin Önerilen Yetenek Listesi (Kanz, 1995, p. 29)

Değişimle İlgili Yetenekler	Kurum ve Yapıyla İlgili Yetenekler	Analiz ve/veya Sentez
Teknik, organizasyonel ve değişikliklerin diğer tiplerini yönetmekteki anlayış ve yetenek, rekabeti arttırmayı ve şirket yeteneklerini geliştirmeyi içerir.	Kullanılan teknolojiye aşinalığı olmalı ve kurum içerisinde gerekli olan değişimleri görebilmeli	Şirketin üretiminde yeni yollar aramalı ve bu konularda hayal gücü, anlayış ve yaratıcılığı olmalı
Yetenekleri ve yeni teknolojileri hızlı anlamak ve öğrenmek için yeterli geniş-tabanlı anlayışı olmalıdır	Varolan teknolojiler, sistemler, yeni yada potansiyellerle sistemler arasında hem "tarihi" hem de "kurumun" değerlerini bir araya getirebilmeli	Üretim sistemi üzerine bilgisi olmalı
Teknik değişimleri, yenilikleri ve stratejik uzantıların kalıplarını anlayabilmelidir.	Teknolojinin sistem perspektifini kullanabilmeli ve bunu bütün sisteme uygulamalıdır	Kavramları ve yöntemleri üzerinde ve temel teknolojide bilgisi olmalı
Teknik uzmanların hazırladığı raporlardaki bilgiyi ve kalibrasyonu temin etmeyi yapabilmelidir	Örgütlerde aşinalık, işlevlerin anlayışı ve endüstriyel standartları anlayabilmeli	Sistem bütünleşmesinin işlemlerini anlamak ve yönetmek için yeteneği olmalı
Gerçekçi ve güvenilir çevresel taramayı yapmak için yeterli bilgi ve anlayış yada gerekli bilginin nerede, nasıl bulunacağını bilmelidir.	Sistem bütünleşmesinin işlemlerini anlayabilmeli	Objektif olarak, teknik uzmanların performansını değerlendirebilmeli
	Kurumlar ve iş kalkınmasını kuran kamu planı standartları arasında karşılıklı etkileme yönetmekte anlayışı ve yeteneği olmalı	
	Kurumun bütün düzeylerinde evrensel esası, bakım yardımını, düzenlemeleri ve müdahaleleri yapabilmeli	
	Teknolojik transferi için gerekli bilgiye sahip olmalı	



2.6. Teknoloji ve İşletme

Bir organizasyon, bir veya daha fazla teknolojiyi topluma tanıtan bir araç olarak düşünülebilir. Amaç, gösterilen hedefe ulaşmaktır. Organizasyonun öncelikli stratejisi, ileri-teknolojiyi kullanmak olabilir. Organizasyon, kâr amaçlı olabileceği gibi kâr amacı gütmeyebilir. Her iki durumda da organizasyonun amacı, üretimde mal ve hizmet kaynaklarının korunmasına dayanan üretim organizasyonunu oluşturmaktır. Kaynaklar; ülkenin para ve mal kaynakları, doğal kaynaklar, insan kaynakları ve diğer kaynaklardan oluşmaktadır. Kaynakları kullanan ve gelişmelerine şekil veren, organizasyonun girişimciliğidir. Teknolojik bilginin az olduğu toplumlarda girişimciliği meydana çıkarmak, önemli bir kaynak olarak görülür. Teknoloji; sadece ürün ve hizmetlerin nasıl üretileceği noktasında değil, aynı zamanda ne üreteceği veya üretim potansiyelinin ne olacağı konularında da katkıda bulunmaktadır. Teknoloji, olabilecekleri gerçeklere dönüştürür (Khalil, 2000, p.3).

Bir işte var olan teknolojiler, bu işin teknolojik değerleridir. Bundan dolayıdır ki; bu değerler elektronik parçaları, bilgisayar programlarını, zihinsel gelişimleri ve bilgiyi içerir. Tüm bu değerler; kolektif bilgi ve insan, ekipman ile sistemi içeren organizasyonun teknik kapasitesini oluştururlar (Khalil, 2000, p.4).

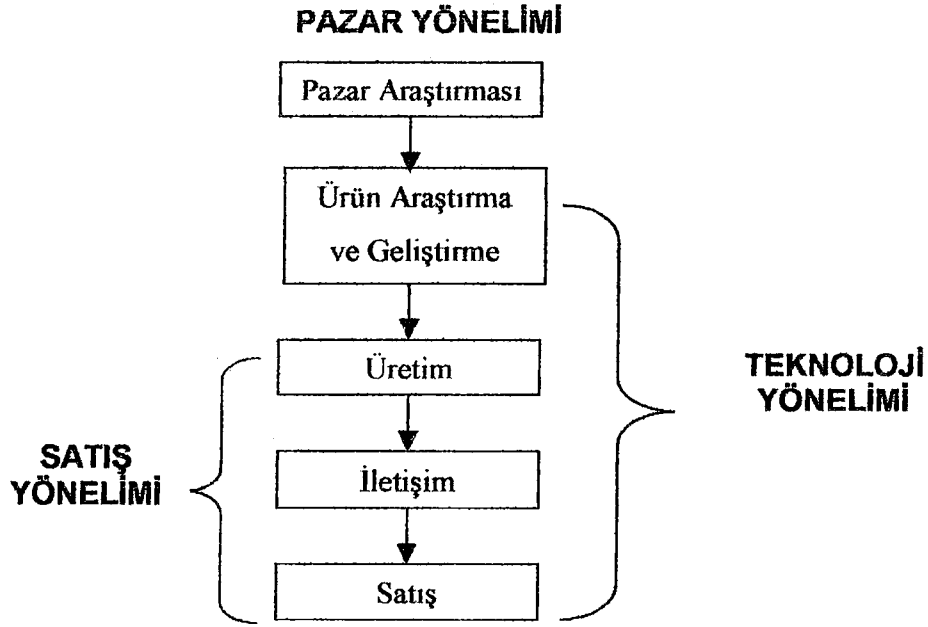
Geçmişte bir şirketin değeri; çoğunlukla firmanın parasal kaynakları, arazisi, binası, ekipman ve envanteri gibi fiziksel varlıkları ile saptanırdı. Günümüzde ise bir şirketin gerçek değeri, firmanın tanıtılan net değerinden daha fazlasıdır. Teknoloji, şirketin varlıklarına değer katmaktadır. Teknoloji, şirketteki insanlarla ve teknolojik sistemlerle ayakta kalmaktadır. Burada Netscape firması, iyi bir örnektir. Bu firma çoğunlukla internet, bilgisayar programcılığı ve uygulamaları konusunda gelişmeyi hedeflemiştir. Netscape firması, birkaç bilgili idareci ve internet teknolojileri ile bilgisayar programı üretiminde öncü ve oldukça az parasal kaynakları olan mütevazı bir holding olarak işe başlamıştır.

NASDAQ'da hisse senetleri listelendiğinde firmanın hisse senetleri, Eylül 1995'de 23 \$'dır. Yaklaşık 2 ay sonra, hisse senetleri 47 \$'ın ve bunu takip eden ayda ise 85 \$'ın üzerine çıkmıştır. Bu, teknoloji ve insana dayalı olarak ayakta duran bir şirketin değerine iyi bir örnektir. Netscape firması, 1996 yılında İnternet pazarının %71,5'ine sahip olmuştur. Firmanın fiziksel varlıkları oldukça önemsizdir, fakat firmanın gerçek değeri olan teknoloji oldukça önemlidir. Burada sorulması gereken soru; böyle bir firma, rakipleri üzerinde teknoloji sınırını koruyabilir mi ve finansal başarıdan geri kalır mı? Bu sorunun cevabını ise ancak zaman gösterecektir. Bununla beraber, Netscape firmasının başarıyı arttırmasındaki avantajı, firmanın teknoloji tabanlı işi yürüten yönetim kadrosunun yetenekli olmasıdır (Khalil, 2000, pp. 4-5).

Günümüzde şirketler, varlıklarını sürdürebilmeleri ve rekabet dünyasında söz sahibi olabilmeleri için parasal kaynaklar ve gayri menkullerden çok bilgiye ve teknolojiye önem vermeli; bilgiyi ve teknolojiyi nasıl kullanabileceklerini bilmelidirler.

2.7. Teknoloji Yönelimi ve Firma Yenilikçiliği

Teknoloji yönelimi, şirketlerin özellikle Ar-Ge'ye verdikleri önemi göstermektedir. Teknoloji yönelimini; ürün araştırma ve geliştirme (Ar-Ge), üretim, iletişim ve kısmen de satış (pazarlama) bölümünü kapsamaktadır (www.media.wiley.com). Şekil 2.5'de pazarlama yönelimi, teknoloji yönelimi ve satış yöneliminin arasındaki farklar görülmektedir.



Şekil 2.5: Teknoloji Yöneliminin Kapsamı (www.media.wiley.com)

Şekil 2.5’de görüldüğü gibi satış yönelimi ile teknoloji yönelimi arasındaki fark, sadece ürün araştırma ve geliştirme bölümü olarak görülmektedir. Şirketler performanslarını maksimize eden stratejileri seçerlerken, teknoloji yöneliminin de üzerinde durmalıdırlar (Galbraith and Schendel, 1983, pp.153-154).

Kullanılan teknolojinin ve teknolojiye yönelimin, firma yenilikçiliğinin üzerinde güçlü ve pozitif bir etkisi bulunmaktadır. Girişimci çevrede bir firmanın karşılaştığı belirsizliği asgariye indirebilmesi için ürünlerinde yada hizmetlerinde yenilik yapmalıdır (Jin et al, 1998, p.8). Organizasyonlar, çevre değişiklikleriyle ve belirsizliklerle, amaçlarına ulaşmak için organizasyonel yapı içerisindeki idari yada teknik yenilikleri başarılı şekilde bütünleştirerek baş edebilirler. Bu düşünceye göre (Damanpour and Evan, 1984, p.393);

1. Teknoloji yöneliminin firma yenilikçiliği üzerinde direkt ve pozitif etkisi vardır.

2. İdari (yönetim) yeniliklerin performans üzerinde direkt ve pozitif etkisi vardır.

Çalışanlar tarafından öneri olarak getirilen fikirler idari yönetim tarafından kabul edilmediği takdirde uygulamaya geçirilmezler. Teknik yeniliğin benimsenebilmesi için ilk şart, yeni fikirlere açık bir idari (yönetim) yapının olmasıdır (Jin et al, 1998, p.8).



3. ÖĞRENME YÖNELİMİ

Müşterilerden gelen bilgilerin yorumlanması için öğrenme yönelimine önem verilmesi gerekmektedir. Öğrenilen bilgilerin analizlerinin yapılması ve şirketin bütün çalışanları tarafından paylaşılıp ortak sonucun çıkartılabilmesi öğrenme yöneliminin sonucunda meydana gelmektedir.

3.1. Öğrenme ve Öğrenme Yöneliminin Tanımı

Öğrenme, tüm canlı varlıkların sahip olduğu ve onları diğer varlıklardan ayıran temel özelliklerden biridir. Her canlı çevresine uyum sağlamak ve bu uyumu gerçekleştirebilmek için öğrenmek zorundadır. Değişen bir ortamda faaliyet gösteren işletmeler için varlıklarını sürdürmelerinin ve piyasada rekabetçiliklerini arttırabilmelerinin temel şartı öğrenmektir. Öğrenme, "bireyin davranışlarını değiştiren, yeni bilgi ve anlayışı elde etme sürecidir" (Marquardt, 1996). Burada bilgi, iki farklı anlam taşımaktadır (Kim, 1993);

1. İşin nasıl yapıldığının gösteren bilginin (know-how) elde edilmesi,
2. İşin yapılma amacını belirten bilginin (know-why) elde edilmesi,

Öğrenmenin direkt olarak ölçülmesi veya performans göstergelerine yansıtılması oldukça zordur. Weick'e (1991) göre, uyarı değişmediği halde performansta bir değişim söz konusuysa, öğrenme gerçekleşmiş olmaktadır. Senge'ye göre (1993), öğrenmenin temelinde bir zihniyet değişikliği yatmaktadır. Senge, öğrenmeyi günlük anlamında kullanılan "bilgi edinmek"den ayırmakta ve onu "insanın, şimdiye kadar yapamadığı bir şeyi yapmaya muktedir hale getiren davranış ve düşünce değişiklikleri bütünü" olarak görmektedir.

Bazı teorisyenler ise öğrenmeyi, düşünce ve hareket arasında bir köprü kurarak tanımlamışlardır. Örneğin Argyris (1991), öğrenmenin ancak yeni bilginin farklı bir forma dönüştürülmesiyle gerçekleşeceği fikrini savunmaktadır. O zaman öğrenme, insanların etkin hareketini sağlamak için hem işi yapabilme, hem de kavramsal kapasitelerini arttırmak şeklinde de tanımlanabilir (Kim, 1993).

Öğrenme yönelimi ise, "organizasyonel öğrenme yeteneğini oluşturan ilk gösterge" olarak tanımlanabilir (Hult et al., 2001, p.179). Barney'e göre (1991), kaynaklar sürdürülebilir rekabet avantajını yaratmak için gereklidir. Rekabetin artması ve enformasyon teknolojisinin bir anda ortaya çıkmasıyla birlikte öğrenme, sürdürülebilir rekabet avantajının gelişmesi için en önemli kaynak olarak tanımlanmıştır (Grant, 1996, p. 377).

3.2. Öğrenme Yöneliminin Gerçekleşmesi

Öğrenme; içlerinde pazar yönelimi, geri dönüş süresi, yeni ürün başarısı ve müşteri yöneliminin de olduğu birçok faktörle ilgilidir (Slater and Narver, 1995, p.63). Slater ve Narver'a göre (1995), müşteri memnuniyetini organizasyonel öğrenme etkilemektedir. Organizasyonlar müşteriler için daha üstün değerleri sağlayabilmeli, müşteri yönelimine daha çok önem vermeli, organizasyonel kültürlerinde verimliliklerini arttırmak için öncü olan öğrenme davranışlarını geliştirmelidirler (Hult, 1998, pp. 194-195). Organizasyonel öğrenme yeteneğinin, müşteri yönelimine pozitif etkisi bulunmaktadır (Hult et al, 2001, p.179). Öğrenme yöneliminin gerçekleşmesi için organizasyon içinde; öğrenmeye bağlılık, ortak vizyon, açık görüşlülük ve organizasyonda bilgi paylaşımının tam olarak gerçekleşmesi gerekmektedir (Calantone R.J. et al, 2002, p.516).

3.2.1. Öğrenmeye Bağlılık

Öğrenme bağımlılığı yada organizasyon değerlerini ve öğrenmeyi arttıran öğrenme seviyesi, öğrenme iklimini (ortamını) geliştirmektedir (Norman, 1985). Bağımlı organizasyonlar öğrenmeyi, şirketin hayatta kalmasını sağlayan önemli bir yatırım olarak görürler. Organizasyonun öğrenme değerleri ne kadar yüksekse, öğrenmenin oluşması o kadar fazladır (Sinkula et al, 1997, p.305). En önemlisi ise, öğrenme bağımlılığın uzun dönemli stratejik yönelimle kuvvetli bağlantısı olmasıdır.

Kısa dönemli yatırımlar uzun dönemli kazançları oluşturmaktadır (Calantone et al, 2002, p.516). Örneğin; organizasyona bağımlı olan yöneticiler, çalışanların organizasyon dışındaki bilgileri kendi işleri kapsamına zaman geçirmeden adapte edebileceklerini ummaktadırlar (Slater and Narver, 1994). Eğer organizasyon bilginin gelişimini cesaretlendirmiyorsa, çalışanlar öğrenme faaliyetlerini sürdürebilecek motivasyonu sağlayamayacaklardır. Öğrenme yöneliminin gerçekleşebilmesi için örgüt içindeki çalışanların öğrenmenin getirdikleri avantajların farkına varmalıdırlar. Bu sayede şirketlerin öğrenme yönelimleri gerçekleşebilir.

3.2.2. Ortak Vizyon

Ortak vizyon, organizasyonun tümünde öğrenmeye odaklanmakla ilgilidir (Sinkula et al, 1997, p.305). Verona (1999), ortak vizyonu olmayan organizasyonlarda, çalışanlar tarafından öğrenilen bilginin daha az anlaşılacağını vurgulamıştır. Diğer bir şekilde; çalışanlar öğrenmeye motive edilse bile, ortak vizyon olmadığından çalışanların neyi öğrenebileceğini bilmeleri oldukça zor olacaktır. Organizasyonlar arasında en sık rastlanılan problem, organizasyondaki yaratıcı fikirlerin, ortak yönetimin (idarenin) eksikliğinden dolayı asla gerçekleştirilememesidir. Organizasyonda ortak

görüşün sağlanamamasından dolayı, çoğu büyük fikir faaliyete dönüşümde başarısız olmuştur. Bu yüzden pozitif öğrenme iklimi (ortamı); yeni bilgi uygulandığında, organizasyonun bunun üzerine odaklanmasına ihtiyaç duymaktadır. Öğrenmedeki açık ve anlaşılır yönetim, temel yeteneklerin ve organizasyonun güçlenmesini sağlar (Calantone et al, 2002, p.517).

Brown ve Eisenhardt (1995), farklı departmanların bilgiyi elde etme biçimlerinin farklı olduğunu belirtmişlerdir. Örneğin, pazarlama bölümü, pazar bilgileriyle daha fazla ilgilenirler. Ar-Ge bölümü yeniliğin teknik özelliklerine odaklanabilir. Bu da aynı bilgide bile farklı anlamların çıkmasına neden olabilir. Ortak vizyon, öğrenmenin kalitesini artırır ve çeşitli departmanlarda öğrenilen bilgileri koordine eder.

3.2.3. Açık Görüşlülük

Açık görüşlülük; yeni fikirlerin kabulü için, organizasyonun her zamanki işletimini isteyerek değerlendirmek ve ölçmektir (Sinkula et al, 1997, p.305). Şirketler hızla değişen teknoloji ve pazarla başa çıkmak zorundadırlar. Bilginin eskime hızı, çoğu sektörde oldukça fazladır. Eğer organizasyonda açık görüşlülük varsa, geçmişte yapılan hatalar ve bunun sonundaki bilgiler oldukça eğitici (Slater and Narver, 1994). Hatalardan çıkarılan sonuçlar, organizasyonun bilgi temelinde güncellenmelidir.

Bu noktada yöneticilerin çalışanlardan gelen yeni fikirlere karşı önyargılı davranmadan, fikirlerin organizasyon için rekabet sağlayan değer olup olmadığını incelemeleri gerekir. Daha önce gerçekleştirilen uygulamalarda yapılan hatalar, göz önünde bulundurulmalı ve bu hatalardan yararlanılmalıdır.

3.2.4. Organizasyonda Bilgi Paylaşımı

Organizasyon içindeki bilgi paylaşımı, organizasyon içindeki farklı bölümlerde öğrenmeyle ilgili davranışların ve inançların bir yerde toplanmasıdır (Moorman and Miner, 1998, p. 699). Bilgi paylaşımı, gelecek faaliyetlerde referans olabilecek çeşitli kaynaklardan ve bölümlerden toplanılan enformasyonun ve bilginin hayatta kalmasını sağlar (Lukas et al, 1996, p.233). Örneğin pazarlama departmanının müşteriler üzerindeki deneyimi, Ar-Ge bölümünün müşteri ihtiyaçlarına uyan ürün geliştirebilmesi için çok değerli bir kaynak olabilir.

Öğrenme; organizasyonun bilgiyi yeniden değerlendiren ve sistemde etkili ve verimli şekilde paylaşırma yeteneği olmadıkça, gerçekten meydana gelmiş olmaz (Moorman and Miner, 1998, pp. 699-700). Organizasyon içindeki bilgi paylaşımı, sadece çeşitli kaynaklardan gelen enformasyonun sağlanmasıyla ilgili değildir. Bilgi paylaşımı, enformasyonun sistematik şekilde yapılmasını ve yeniden değerlendirilmesini içerir. Deneyimler, departmanlar arasında paylaşılmalı ve örgüt hafızasında saklanmalıdır.

3.3. Öğrenme Yöneliminin Gelişimi

Düşük öğrenme-yönelimine sahip insanların kendi yetenek ve bilgilerini geliştirebilmeleri mümkün değildir. Bunun nedeni, insanların varolan özelliklerinin değiştirilemez olduğuna inanmalarıdır. Bu düşünce tarzı çalışanların kendilerini-etkileme sınırlarını ve kendilerini geliştirmek için karşılarına çıkan fırsatları yok edebilir. Gelişim sürecinde iki tane birbirini tamamlayan yaklaşım mevcuttur. Birincisi, kendi kendinin farkında olabilen yaklaşım. İkincisi ise, iş durumlarında yapılan değişikliklerin farkında olabilen yaklaşımdır. İlk yaklaşım tarzı bazı insanlar için daha uygun olurken, ikincisi



diğerleri için daha uygun olabilir. Burada dikkat edilmesi gereken; Görev davranışı ve inançlar gibi farklı iki önemli bilginin mantıklı biçimde birleştirilmesi olmalıdır (Porter and Tansky, 1999, p.52);.

Kişisel özelliklere kolayca etki edilebildiğine inanan çalışanların, buna uyan davranışları sergileme olasılığı yüksektir. Birey; hem yeni stratejilerin uygulanması sırasında oluşacak fırsatları kovalayacağından, hem de ilgili kişisel özelliklerine kolayca etki edilebildiğinden, bu davranışlarla inançların uyumlu şekilde eşleşmesi öğrenme yöneliminin kesin göstergesi olabilir. Bu uyumlu eşleşmeden gelişim meydana gelebilir (Porter and Tansky, 1999, p.52).

Bireyler özelliklerinin değişken olduğuna inansalar bile, düşük öğrenme yönelimine sahip olan çalışanlar, inançların öğrenme yönelimini desteklediğine inanırlar ve davranışları da bu yönde olur. Bu çalışanların kendilerinin farkında olmasıyla birlikte; yönetici, öğrenme sürecinde çalışanların davranışlarını değiştirmek için bilinçli şekilde denemeler yapabilir. Bu davranış şekillerinin değişmesi yada alışkanlıkların yıkılmasıyla aynı anlama gelir. Tabi ki, bu o kadar da kolay değildir. Ancak bu yolla yeni davranışları uygulayan, geri bildirim ve pekiştirme içeren standart eğitim tekniklerine ulaşılabilir (Porter and Tansky, 1999, p.54).

Bu yaklaşımın başarısı, varolan davranışın altında yatan nedenlerin tarafsız bir şekilde değerlendirilmesine ve ortak olan umutlara ve deneyimlere bağlı olabilir. Bireylerin özelliklerinin değişebileceğine inanmalarının yanı sıra başarıyı meydana getiren diğer faktörler, çalışana sunulan seçim hakkı, terfi ve ödüllerdir. Organizasyondaki çalışanlar, öğrenme süreçlerini daha çok teşvik etmek için sadece başarılı sonuçlarda ödüllendirilirler. Yeni davranışların uygulanmasındaki başarı, kısmen organizasyonun bu yeni davranışı benimsemesine ve daha uzun döneme dayalı ödüllere ve öğrenme-eğilimli



bakışa sahip yöneticinin nasıl ikna edebileceğine bağlıdır (Porter and Tansky, 1999, p.52)

Bazı çalışanlar kişisel özelliklerinin değişmediğini söylerken, bu çalışanlarda öğrenme yönelimine uygun davranıldığı görülebilir. Bu, organizasyon dışı faktörlerle ilgilidir. Örneğin bireyin benzer görevle ilgili deneyimleri varsa bu durum konu hakkında son karar verilmeden önce düşünceleri etkileyebilir. Burada çalışan farklı düşünse bile, deneyimleri doğru ve mantıklı karar vermesini sağlar (Porter and Tansky, 1999, p.52).

Öğrenme yöneliminin, bu hareketi devamlı şekilde gerçekleştirebilmesi için, çalışanlar kendi kendinin farkında olma özelliğini geliştirmelidirler. Birey kendisine zarar veren davranışlar ve inançlar arasındaki bağlantının ne olduğunu öğrenmeli, farklı görüşlerden gelen görevleri farklı yollarla çözmelidir. Örneğin, verilen görev çalışanın daha fazla dışa dönük olmasını isteyebilir. Çalışan ise, kendi içe dönüklüğünün değişmez bir özellik olduğuna inanabilir. Burada yönetici, insanın dışa dönük yada içe dönük olup olmadığına dair sorular üzerine durmalıdır. Bu varsayım, çift-döngülü öğrenme (double-loop learning) olarak bahsedilen bir süreçtir (Argyris, 1990). Bu özelliklerin yeni görev alanlarının yeniden belirlenmesinde kolayca etki edebileceği göz önünde bulundurulmalıdır. Bu meydan okuyan varsayımların ve değişen alanların yeni alışkanlığı, öğrenme-yönelimi davranışlarının başlaması için bir başlangıç olmaktadır. Ancak birey davranışlarının değişmeyeceğini düşündüğünde, ortamda bu inancı etkilemek için çokta fazla imkan olmayabilir (Porter and Tansky, 1999, pp.52-53).

Bazı organizasyonlarda, çabuk şekilde olayların farkında olabilme ve olaylardan uzaklaşma özelliği alternatif stratejilerden öğrenmeyi oluşturur. Öğrenme yöneliminin seviyesinin benimsenmesi, değerlendirme sürecinin bir



bölümünü meydana getirir. Bu bölüm yüksek faaliyetlerin elenerek seçilmesini sağlar. (Porter and Tansky, 1999, pp.52-53)

Güçlü öğrenme yönelimine sahip olan yöneticiler, farklı kültürden olan çalışanların en iyi ve rahat şekilde çalışmasını sağlarlar. İş ortamında farklı bilgi ve yeteneklere ihtiyaç duyduğunda, çalışanlarıyla toplantı yaparlar. Genellikle farklı kültürden insanların bulunduğu ortamlarda farklı düşünce tarzından dolayı sonuçların net olmadığı görülmektedir. Bunu önlemek için insanların en verimli şekilde çalışacakları ortamlar geliştirilmelidir (Porter and Tansky, 1999, p.54). Öğrenme yönelimini arttırmak için gelişimle ilgili yaklaşımların genel açıklaması Tablo 3.1' de verilmiştir.





Tablo 3.1. Gözlenen Davranışların ve İnançların Ölçülmesine Temel Olan Gelişimle İlgili Yaklaşımlar (Porter and Tansky, 1999, p.54)

DAVRANIŞ	⇒	BENİMSENEN STRATEJİ	GERİ ÇEKİLEN STRATEJİ
İNANÇ ↓		Davranışların ve inançların kesiştiği nokta öğrenme yöneliminin tam olduğu yerdir.	Burada kendi kendinin farkında olma için gelişen yaklaşım davranışı değiştirmek içindir. İnançların benimsenmesi sağlanır fakat davranışlar farklıdır.
ÖZELLİKLERE KOLAYCA ETKİ EDİLEBİLİR		Bireyler isteyerek öğrenmeye daha yatkındırlar.	Organizasyonlar burada çok önemlidir. Ödül sistemiyle varolan stratejiyi geliştirirler.
ÖZELLİKLERİN SABİT KALMASI		Geçmişten gelen deneyimler önemlidir ve buradaki bilginin görev üzerinde etkisi bulunur	Bütün özelliklerin değişmez olduğuna inanan insanlar değişime kapalıdır.

Öğrenme gelişimi için ayrıca organizasyonun içindeki davranışların kendi davranışlarına yararları söz konusudur. Buna öz-yeterlilik denilir. Öz-yeterlilik, faaliyetlerin uygulama yönünün performans çeşitlerinin belirtilmesi için ihtiyaç duyulan ve düzenlenmesi için gerekli olan yetenekler ve insanların yargılan olarak tanımlamaktadır (Maurer et al, 2003, p.112). Hassas reaksiyonlardan dolayı faaliyetlerden birisinin seçimi, diğerinin gayreti ve devam etmesi

durumunda, süreçler üzerindeki zorluklarla karşılaşılır (Lent et al. 1994, p.80). Öz-yeterlilik kavramı, kendini geliştirmek isteyen insanların çalışmalara katılmalarıyla ve karşılıklı bilgi alış-verişinde bulunmalarıyla meydana gelmiştir (Maurer and Palmer, 1999, p.737).

Araştırmalar sırasında, öğrenme hedef yönelimi ve öz-yeterlilik arasında güçlü ve olumlu bir ilişki bulunmuştur. Bu bulgu öğrenme için öz-yeterliliğe uygulanabilir. Öğrenebildiğine ve gelişebildiğine inanan insanların, öğrenme sürecine yönelmesi daha uygun olacaktır (Maurer et al, 2003, pp.112-113).

3.4. Öğrenme Yöneliminin Çeşitleri

Öğrenmeyi geliştirme süreci oldukça önemlidir. Farklı kültürlerden (ülke, adet-örf v.b) gelen bir çalışan örgüte katıldığında, örgütü ve çalışanları tanımadığından dolayı büyük hatalar yapabilir. Bu hataları önlemek için örgütte bulunan birisi hem iş hem de sosyal ilişkilerde bu çalışana yardım etmelidir. Bununla birlikte uygulanan başarılı eğitimler, çalışanlara başka ülkelerde bulunduğu süreç içerisinde geniş öğrenme düzeyini arttırmak için yardım edebilir. Bu yardım, başarıda çok kritik bir rol oynayan öğrenme süreci boyunca devam eder (Klimecki and Lasseben, 1998, p.405).

Dweck ve çalışma arkadaşları (1986), insanlar arasında iki farklı yönelim olduğunu ileri sürdüler; çalışmaya odaklanma yönelimi ve öğrenmeye odaklanma yönelimi. İki yönelim arasındaki farklılık, bireylerin kişisel özelliklerin değiştirilip yada değiştirilemeyeceği gibi inançlara bağlıdır. Özelliklerinin değişmeyeceğine inanan insanların, herhangi bir görev süresince öğrenmelerinin sınırlandığı görülür. Örneğin zeka değişmeyen bir özellikse, insanlar yalnızca kendi zeka düzeylerine tekabül eden işleri başarıyla yapacaktır (Porter and Tansky, 1999, p.48).

Mevcut özelliklerin değişmeyeceğine inanan çalışanlar için, yapabildikleri her görev kendilerinin ne kadar iyi olduğunu düşündürür. Bu yönelimde görev sürecindeki performansa bakıldığı için, buna performans yargılı yönelim (pasif öğrenme yönelimi) denir. Pasif öğrenme yöneliminin önlem alma, yavaşlatma, risk almaktan hoşlanmama ve sürekli deneyimle ilerleme gibi özellikleri mevcuttur (Klimecki and Lassleben, 1998, p.405). Eğer çalışanlar yaptıkları görevlerde başarılı olamıyorlarsa, çevrelerinden gelen olumsuz tepkileri başka yöne çevirmek için çabalayacaklardır (Porter and Tansky, 1999, p.49).

Fikirlerin kolayca değişebileceği görüşüne inanan insanlarda gözle görülür şekilde değişikliklerin olması mümkündür. Bu yapıdaki insanlar, başarısızlıkla sonuçlanan hiç bir durumu hüsrana uğratan olarak görmezler. Eğer sonuç; beklenen hedeflerin altındaysa, bu sadece bir sonraki denemede stratejinin bazı yönleriyle benimsenmesini ya da değiştirilmesini gösteren bir işarettir. Çünkü, bu çalışanlar özelliklerinin değişebileceğine inandıklarından, her işaretin bir sonraki aşamada kullanılacağını düşünürler. Bu aktif öğrenme yönelimidir. Pasif öğrenme yöneliminin tam aksine gelecekteki ihtiyaçları tahmin etme, varolan düzen içerisinde yeni bilgileri katma teşebbüsleri gibi özellikleri mevcuttur. Organizasyonel öğrenmenin bu tipleri arasındaki fark, şirketin farklı seviyelerindeki değişikliklerden dolayı oluşmaktadır (Klimecki and Lassleben, 1998, p.405). Bu farklılık ayrıca, görev-tanımına odaklanma ya da tam zıttı çalışmada kendini-tanımaya odaklanma olarak tanımlanır. Tablo 3.2' de performansa odaklanan (görev-tanımına odaklanma) yönelim ile öğrenme yönelimi arasında fark gösterilmiştir.

Tablo 3.2. Performansa Odaklanan Yönelime Karşı Öğrenmenin Tepkisi
(Porter and Tansky, 1999, p.49)

YÖNELİM ODAKLANDIĞI ZAMANKİ TİPİK REAKSİYONLAR		
Yapılan İşten Gelen Feed-back	Öğrenme	Performansa Odaklanma
Kesin Başarı	Görev Başarıldı	Stratejinin başarılı olması, stratejinin istenilen niteliklere sahip olduğunu gösterir.
Sonuca Ulaşılmadığı Zamanki Belirsiz Bilgi	Bir dahaki denemede bizi başarıya götürecek değişiklikler neler olabilir?	Başarı için ihtiyaç duyduğumuz eksikliği gösterir
Davranış Eğilimi	Yeniden incelenen strateji ile birlikte tekrar denemek	Bu şekilde yapıldığında oluşan ürünlere bakarak strateji geri çekmek yada değiştirmek

Her insanın öğrenme yönelimi farklıdır. İşle-İlgili kullanılan bilgilerle oluşan yeni deneyimlerin, insanlar arasında farklı beklentilere yol açtığının farkına varılmıştır (Porter and Tansky, 1996, pp.167-168). Böyle bir durumla karşılaşıldığında sonuç karmaşıktır ve bu safhada çalışanların bazıları davranışlarını sınırlarlar. Çalışanların bir kısmı da, geri dönüşümlerin (feed-back) devamlı olduğu hakkında bir görüşe sahip olurlar. Çalışanların duruma gösterdikleri tepki, kendi özelliklerine kolayca etki edebilir.

Porter ve Tansky'nin (1996) çalışmalarının sonucuna göre; çalışanların öğrenmelerine, iş üzerinde farklı seviyelerdeki deneyimler de etki etmektedir. Öğrenme yöneliminde farklılıkların anlaşılması, neden farklı yararların oluştuğunu açıklamaya yardım etmektedir. Tablo 3.3'de organizasyonel öğrenmenin yüksek olduğu organizasyonlar ile düşük olan organizasyonlar arasındaki farklar gösterilmiştir. Tablo 3.3'de öğrenme iki kategoriye ayrılarak alınmaktadır (Sadler-Smith et al, 2001, p.142);

- Pasif Öğrenme Yönelimi : En düşük seviyeli, tek döngülü, benimsenen ve aşamalı öğrenme,
- Aktif Öğrenme Yönelimi : En yüksek seviyeli, çift döngülü, üretken, değişen öğrenmedir.

Tablo 3.3. Organizasyonel Öğrenmenin Tipleri (Sadler-Smith et.al, 2001, p.142)

En Düşük Seviye	En Yüksek Seviye	Tanımı
Tek döngülü öğrenme: temeli oluşturan normları değiştirmeksizin çevresinde oluşan değişiklikleri yada problemi çözer.	Çift Döngülü Öğrenme: Temeli oluşturan normların, kuralların, politikaların, amaçların yada prosedürlerin organizasyon içinde değişimi gibi daha radikal çözümlere ihtiyaç duyulduğunda uygulanır.	Tek döngülü öğrenme çalışma düzenini desteklemek, uzun dönemde çalışma yollarında belirgin değişiklikler yapmadan problem çözmedir. Çift döngülü öğrenmede ise, çevrenin değişimi ve bundan dolayı işin gelişimi sırasında alınan kararlar sırasında ortaya çıkar.
En düşük seviyede öğrenme: şirketin geçici düzenini ve kısa dönemli planlarından oluşur	En yüksek seviyede öğrenme: çevresel değişikliklere karşılık verir.	En düşük seviyede geçmişteki davranışları tekrarlama fazla olmaz. Yüksek seviyede, yeni kompleks kurallar ve değişen davranışlar oluşur.
Benimseyen Öğrenme: mevcut çevrede üstünlük sağlamak ve kopyalama	Üretken Öğrenme: Bireysel ve organizsyon için çevreye bakıp yeni yollar geliştirmeye ihtiyaç duyar.	Benimseyen öğrenmede organizasyonda yada bireysel olarak tutucu davranışları temsil eder. Üretken öğrenmede çalışmada yeni yollar ve yeni özellikler geliştirilir.
Aşamalı öğrenme: ne yapılması yada ne bilinmesi gerektiğine odaklanılır	Değişen öğrenme: ne yapılması yada ne bilinmesi hakkında varsayımların oluşturduğu bilgi	Aşamalı ve değişen öğrenme birbirlerine rakip olmaktan çok birbirlerini tamamlayıcıdır.
Uygulama: birşeyi iyi yapma, kesinleştirme, bağımlı ve pasiftir.	Geliştirme: Daha iyi yapma, rekabet etme, bağımsız ve aktiftir.	

Pek çok araştırmacı, öğrenme yöneliminin çalışma ortamında çok önemli olduğunu vurgulamışlardır (Button et al, 1996, pp.26-27). Bu araştırmacılar eğitim ve gelişim için yeni düşüncelere açıklık ve kendini yönetme potansiyelini

de içeren işaretlerden bahsetmişlerdir. Kendini yöneten takımların kullanılmasını yada hızla değişen çevrenin etkisini azaltabilme için yeniden yapılanmalar, daha yüksek öğrenme yönelimiyle birlikte çalışanları daha istekli yapmaktadır. Organizasyonlar insana dayalı rekabet avantajını kullanıyorsa, bu çalışanların gerekli olan deneyimlerden öğrenmeye hazır ve esnek olduklarını gösterir (Wright and McMahan, 1992; Pfeffer, 1994; Lado and Wilson, 1994, p.715; Jarratt and Coates, 1995, p.9).

Genel olarak öğrenme yönelimi, örgüt içindeki faaliyetlerde çalışanların seçimi için önemlidir. Öğrenme yönelimi, örgüt içindeki çalışanların davranışlarının ve inançlarının değişmesinde etkilidir. Hem çalışanların seçilmesinde hem de onların gelişim sürecinde, örgütsel hareketleri tanımak ve daha fazla gelişimlerini sağlamak, çalışanların öğrenme yönelimini hazırlamada oldukça önemlidir (Porter and Tansky, 1999, pp.48-49). Öğrenme yönelimini destekleyen çalışanlar ile sadece kendi yetenekleri ve bildikleri doğrultusunda iş yapmak isteyen çalışanlar arasındaki farklar Tablo 3.4' de gösterilmiştir.

Tablo 3.4. Öğrenme Yönelimini Tanımlayan Cevaplar
(Porter and Tansky, 1999, p.50)

Öğrenme yönelimine sahip olan kişilerin verdikleri cevaplar • İş yerinde zorlukları ve önüme çıkan engelleri aşmayı severim, nerede olursa olsun yeni bilgiler öğrenmeye çalışırım. • Daha fazla öğrenmek için zor olan işleri seçmek isterim. • Yeteneklerimi ve bilgimi arttıracak işleri arar bulurum. • Mevcut yeteneklerimi arttırmak için önüme çıkan fırsatlar, amaçlarıma ulaşmak için nedendir.
Kendi yetenekleri ve bildikleri doğrultusunda iş yapanların verdikleri cevaplar • Yeteneklerimi kullanabileceğim projelerde çalışmayı tercih ederim. • İş ortamında kendimi yetersiz hissettiğim konulardan kaçmayı tercih ederim. • Görevler arasında seçim yapmam gerektiğinde, yeteneklerimi göz önünde bulundurarak, daha iyi yapacağıma inandığım görevleri yapmayı tercih ederim.

Öğrenme yönelimi çoğu yerde istikrarlıdır. Öğrenme yöneliminin insanların davranışlarına rehberlik etmekten çok, onların davranışlarını olumlu şekilde etkiler ve genişletir (Porter and Tansky, 1999, p.50). Bu yüzden, öğrenme yöneliminin çalışanlar üzerinde etkisini anlamak, şirketin amaçlarının gelişmesi için önemlidir.

3.5. Öğrenme Yönelimini Oluşturan Öğeler

Öğrenme yöneliminin oluşabilmesi için organizasyon içinde bazı faktörlerin olması gerekmektedir. Öğrenme yönelimini oluşturan faktörler altıya

ayrılmaktadır (Appelbaum and Reichart, 1997, pp. 230–236). Bu faktörlerin detayları olarak incelemesi aşağıda verilmiştir.

3.5.1. Bilgi Kaynakları

Organizasyonun gelişimi için bilginin organizasyon dışından yada içinden elde edilmesi gerekir. Bu farklılık şirketlerde, yenilik ve taklit arasındaki fark olarak görülür. Çoğu zaman yenilik oluşturma sırasındaki bilgiler, şirketin iletişim içinde bulunduğu yakın çevresinden gelmektedir. Bununla birlikte, şirketin bulunduğu sektörün dışındaki farklı sektörlerden bile yaratıcı düşünceler veya verimli kaynaklar yenilik yaratmada şirkete yardımcı olabilir. Şirketlere, yenilik yaratmada yol gösteren en önemli kaynak kıyaslamadır (benchmarking) (Appelbaum and Reichart, 1997, p. 230).

Benchmarking; en iyi endüstri uygulamaları açığa çıkarmayı, analiz etmeyi, benimsemeyi ve uygulamayı sağlayan, devam eden araştırma ve öğrenme deneyimleridir. Benchmarking, şirketlerin içinde bulunduğu sektördeki en iyi organizasyonun tanımlanması ve araştırılmasıyla başlar; şirketin kendi performanslarını ve süreçlerini incelemek için yapılan şirket ziyaretleriyle devam eder, toplanan bilgilerin analizi, tavsiyelerin geliştirilmesi ve yerine getirilmesiyle de sonuçlanır (Garvin, 1994, pp.21-22).

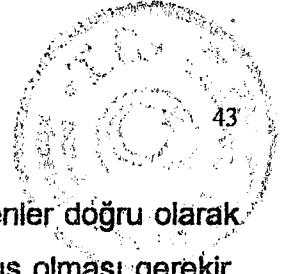
Bir diğer bilgi kaynağı da, örgüt içindeki çalışanlardır. Örgüt içinde yeni bilgi oluşumunu; yeni fikirler oluşturmak isteyen yönetici, yeni ürün kavramına öncü olmak isteyen araştırmacı, çalışanların bilgi ve deneyimleri sağlar. Bilgi nereden gelirse gelsin, bireysel bilgi örgütsel bilgiye dönüştürülür. Örgütlerin çoğu çevresindeki teknolojik değişimler sonucunda yeniliği tercih ederken, bazıları da müşterilerin ihtiyaçlarına ve problemlerine cevap vermek için yeniliği tercih ederler (Appelbaum and Reichart, 1997, p. 230).

3.5.2. Ürün-Süreç Odaklanması

Burada ürünlerin bir organizasyonda nasıl geliştirilmesi, yapılması, dağıtılması gerektiği hakkında bilgi birikimini vurgulamak gerekir. Organizasyon, müşterilerden gelen tepkilerden oluşan ürün başarısı hakkındaki biriken bilgiyi mi yada o ürünleri oluşturdıkları sırada izledikleri temel süreci mi tercih etmelidir? Örnek olarak Japon şirketlerinin rekabetçi olmalarının bir sebebi, Amerikan şirketleriyle karşılaştırıldığında süreç teknolojilerine oldukça fazla yatırım yapmalarıdır. Bu farklılık, üretilen ürünün pazara çıkmasıyla ve süreçlerdeki adımlar hakkındaki gizlilikle ilgilidir (Appelbaum and Reichart, 1997, p. 231).

Süreç, ürünü üretmek için tekrarlayıcı sistem olarak tanımlanır. Bu sisteme; çalışanlar, makineler ve yazılımlar da dahildir. Bilginin tanımı ise, çıkış üzerinde giriş değişkenlerinin etkisini anlamak olarak tanımlanır. Bohn (1994) bilgiyi, tam bilgisizlikten tam anlamaya kadar sekiz basamakta tanımlamıştır. Bu basamaklar Tablo 3.5'de ayrıca özetlenmiştir ve her aşamanın tanımı aşağıda verilmiştir;

- Aşama 1- Tam Bilgisizlik : Olayın varlığı bilinmez yada olayın farkında olunsa bile, aralarında bir bağlantı kurulamaz. Karşılaşılan olay, teknolojik olarak daha önce hiç görülmemiştir ve bunun üretim süreci üzerindeki etkileri bilinmemektedir (quantum mekaniği, süreçlerin bir tanesinin bozulması).
- Aşama 2- Farkında Olma: Olayın varlığı bilinir ve süreçle ilgisi olabileceğini görünür. Burada halâ süreçde bulunan değişkenleri kullanmak için bilgi yoktur, fakat bir sonraki aşama için yatırıma başlanabilir. Aşama 1'den Aşama 2'ye öğrenme, çoğu zaman tesadüfen bulma, ilgisiz süreçlerde görünen benzerlikten bulma, yada organizasyon dışından bilgiyi getirme yoluyla olur.



- Aşama 3- Ölçüm: Muhtemelen az efor harcayarak, değişkenler doğru olarak ölçülebilir. Bunun için, gelişmiş ve belirgin aletlerin kurulmuş olması gerekir. Aşama-3'de değişkenler kontrol edilemez. Fakat, değişkenler yeteri kadar önemliyse, değişkenlerin etkilerini kullanarak veya bunları düzelterek değişkenlerin gerçekleştirdiği tepkiler süreç içerisinde değiştirilebilir. Aşama 3'ün değişkenlerine bir örnek ortamdır. Dışarıdaki süreç durdurulabilir, yada kötü ortam boyunca değiştirilebilir. Aşama 3'de öğrenmenin iki çeşidi vardır. Bir tanesi pasif şekilde oluşur. Bunlar, değişkenlerle çıktılar arasındaki ilişkide karar vermek için doğal deneyimlerdir. Diğer ise, değişkenlerin kontrolüyle oluşur. Kesin durumlarda nasıl ölçüleceğini bilmek (Aşama-3), otomatik olarak nasıl kontrol edileceğini (Aşama-4) bilmeye öncülük eder.
- Aşama 4- Ortalamayı Sağlamak : Değişkenlerin doğru olarak değişik seviyelere karşı nasıl kontrol edeceği bilinir, buna rağmen kontrol istenildiği gibi tam olmaz. Burada ancak ortalama seviye kontrol edilebilir. Aşama 4'de değişkenlerin süreç ve ürün üzerindeki etkilerini ölçmek için, değişkenler üzerinde kontrollü deneyler yapılabilir.
- Aşama 5- Değişken Kontrolü : Değerlerin oranına karşı kesin olarak değişkenler kontrol edilebilir. Bütün önemli değişkenlerin hepsi Aşama-5'e ulaştığı zaman süreç takip eden tutarlı bir yöntemle ürünleri üretir. Bu ürün kalite standartlarıyla tanışmamış olabilir ve son denetlemeye ihtiyaç duyabilir. Aşama-4'den Aşama-5'e öğrenme, değişkenlerin kontrolünü etki eden çeşitli faktörleri kontrol ederek olur.
- Aşama 6- Süreç Nitelendirme (Know-How) : Değişkenlerin sonucu nasıl etkilediğini bilinir, süreçte uyumlu bir çalışma, değişen ürünler görülür ve buna ek olarak maliyetlerde düşüş başlar. Hem değişimin kolaylaşması, hem de değişim üzerinde önemli etkisi olan Aşama-6 değişkenlerinin



kullanılması üründe bazı geri dönüş kontrollerini tayin eder. Değişkenliğin azalmasıyla ürün kalitesi artar.

- Aşama 7- Know Why : Bilgi, süreci taklit etmek ve aynı süreçte yeni ürünlerin kullanılması gibi yollarla deneysel olarak asla denenmeyen bir çalışmayı kurmak için kullanılabilir. Aşama 6'dan Aşama 7'ye öğrenme, az bir şekilde bilimsel modellere, tahmin edilen modeller için çoklu değişkenlere karşı geniş deneyimlere ve girdi değişkenlerinin arasında etkileşimi bulmaya ihtiyaç duyar.
- Aşama 8- Tam Bilgi: Tam fonksiyonel formu ve bütün girdilerin bir fonksiyonu olarak sonuçlara karar veren parametre değerleri bilinir. Süreç ve çevre, ilerideki herhangi bir problemin önlenmesi için oldukça anlaşılırdır. Pratikte Aşama 8'e asla varılamaz. Çünkü, bunun için değişkenler arasındaki bütün etkileşimlerin bilinmesi gerekir.



Tablo 3.5: Bilginin Aşamaları (Appelbaum and Reichart, 1997, p.232)

AŞAMA	İSİM	YORUM	BİLGİNİN TİPİK FORMU
1	Tam Bilgisizlik	-	Hiç bir yerde yok
2	Farkında Olma	Saf Beceri	Sözsüz
3	Ölçüm	Teknoloji Öncesi	Yazılı
4	Ortalamanın Kontrolü	Bilimsel Yöntem Yapılabilme	Somut ve Yazılı
5	Değişken Kontrolü	Bilimsel Yöntem	Hardware ve Software
6	Know-how	Fiyatları düşürmek için bir şeyden vazgeçme	DeneySEL Denklem
7	Know-why	Bilim	Bilimsel Formüller ve Algoritmalar
8	Tam bilgi	Nirvana	-

Süreç bilgisinin aşamaları farklı görevlerde ve endüstrilerde uygulanabilir. Yüksek-teknolojiyle elde edilen yeni ürünler ve süreçler çoklu değişkenler hakkında çabuk bir şekilde öğrenmeye ihtiyaç duyarlar. Önemli değişkenlerin çoğunun bulunduğu yüksek-teknolojili süreçler Aşama-4'de, yada onun altında bulunur. Bu, kontrolü ve birlikte çalışmayı zorlaştıran süreci meydana getirir. Bu yüzden, bilgi seviyesini arttırmak için bu konuyla ilgili oldukça fazla zaman harcanabilir. Bundan dolayı, yüksek-teknoloji kullanan endüstriler hem hızlı öğrenmeye hem de gelişmemiş teknolojilerdeki üretim kabiliyetlerine ihtiyaç duyarlar. Örneğin, Boston Danışma Grubunun dört gruplu matrisi cash cow,



dogs, stars ve soru işaretleri (question marks) nicel iki değişkenin -pazar paylaşımı ve gelişim oranı- farklılıklarının kararına varmak ve elde edinimi azaltmak için faaliyetlerde bulunur. Bu, iş birim kârında büyüme oranının ve pazar paylaşımının etkilerini tanımlayan yazılı denklemler için mümkündür. Bu yüzden, bu iki değişken Aşama 6'da bulunur (Appelbaum and Reichart, 1997, p.232).

3.5.3. Belgeleme Şekli

Bir tarafta; bireysel eğitimin ve deneyimin avantajından dolayı bireyselliğe hükmeden bilgi vardır. Uzun süre organizasyonda çalışan kişi ayrıldığında, bu bilginin çeşitliliği kaybolduğu gibi, beraberinde kritik süreç ve anlayışta kaybolur. Çünkü; bu bilgiler organizasyonda bulunan diğer fertlerle paylaşılmamıştır ve ortak hafızada oluşmamıştır. Diğer tarafta; bilgi sürecinin sonuçları ortaklaşa desteklendiğinde; bilgi daha çok çalışan tarafından tanımlanır. Bu bilgi ortak hafızada vurgulanır, yada açık bir şekilde belgelenir (Appelbaum and Reichart, 1997, p. 232).

Bu noktada veri ile enformasyon ve ayrıca, enformasyon ile bilgi arasındaki fark ortaya çıkar. Veri, duyumdan veya bazı değişkenlerin ölçüm seviyesindeki raporlanmasından direkt olarak gelmektedir. Enformasyon, organize edilmiş ve şekil verilmiş verilerdir. Bilgi ise, ileriye daha iyi görmeye izin verir. Eğer verinin bir çizelge üstünde planı çıkartılırsa, bu bölüm için ürün sürecinin durumu hakkında enformasyon sağlanır. Enformasyon, verinin bir eğilime sahip olduğunu gösterebilir, süreç kontrol limitinin arkasında kalabilir yada fark edilmeyen modeli gösterebilir (Appelbaum and Reichart, 1997, pp. 232-233).

Bu bilginin örgüt içinde kullanılması ve devamlı şekilde yer alması için örgütsel hafızaya ihtiyaç vardır. Örgütsel hafıza, yeniden düzenlenen bir organizasyonda bulunan her şeyi içerir. Arşivlenen dosyalar bu hafızanın bir

bölümüdür. Bundan dolayı son stratejik planlar ve bütün örgüt içindeki üyelerin düşüncelerinin ne olduğu arşivlenir. Şirketler ortak hafızayı; yararlı, hareket edebilen ve anlamlı bilgiyi örgütsel sistemde tutmak olarak tanımlarlar. Örgütsel öğrenme için ilgili olan organizasyonun hafızasının öğeleri, aktif hafızayı teşkil eder. Aktif hafıza organizasyonun neye dikkat edeceğini, hareketlerini nasıl seçeceğini ve deneyimlerden, bireysel ve paylaşılmış akıl modellerinden gelen bilgileri hatırlamayı tanımlar (Appelbaum and Reichart, 1997, p. 233).

Çoğu şirketler teknolojiyi organizasyon üyeleri arasındaki iletişim için kullanırlar. Bu yüzden, rahatça haberleşirler ve çalışırlar. Eğer insanlar öğrendikleri bilgileri saklarsa, organizasyondaki kişiler onlarla bilgi paylaşıldığına inanmazlar.

3.5.4. Aktarma Şekli

Çoğu formal yaklaşıma sahip şirketler, belli konuların ve değerlerin başka bir şirketle paylaşılması ve kullanılması gerektiğini düşünürler. Çoğu informal yaklaşımlarda öğrenmenin, zorla öğrenmeyi destekleyen modeller yoluyla yayıldığı görülmüştür. Çoğu şirket, organizasyon içinde yatırım yaparak, her iki yaklaşımı da destekler (Appelbaum and Reichart, 1997, p. 233).

Süreç içerisindeki lokal bir sorundan daha fazla bilgi öğrenmek için bilginin organizasyon içinde çabuk ve etkili bir şekilde yayılması gerekir. Bir kaç kişi yerine, bir çok kişi tarafından sorunun yada bilginin bilinmesi fikirlerin taşınmasında maksimum etkiyi yaratır. Çoğu organizasyonlarda, bilgi bölgesel tutulur. Sorunun olduğu bölgede bulunan çalışanların bilgilerinden ve yeteneklerinden gelen katkı inanılmaz derecede büyüktür. Fakat onların etki alanları nispeten daha sınırlıdır. Organizasyonun farklı bölümlerinden transfer edilen bilgi, ortak bilginin oluşmasına yardım eder. Transferler bölümden bölüme, departmandan departmana olabilir. Eğer çalışanlar bilginin nasıl

uygulanacağını biliyorlarsa, bilginin transfer edilmesi daha da etkili olabilir (Garvin, 1994, p.22).

3.5.5. Öğrenmeye Odaklanma

Argyris (1991), 'tek döngülü öğrenmenin' ve 'çift döngülü öğrenmenin' kurucusu olarak bilinir. Pek çok insan problem çözme, öğrenme olarak algılanmaktadır. Bu yüzden, dışarıdan gelen bilgilerdeki hataları düzeltmek için tanımlamaya ve düzeltmeye odaklanırlar. Öğrenme devamlı olarak çalışanların davranışlarına yansiyorsa, problem çözmek önemlidir. Bu öğrenme yetenekleri birbirini etkilemektedir (Argyris, 1991, p.101).

Organizasyonlarda öğrenme konusunda bir şekil tercih edilebilir, fakat sözlü öğrenme sistemi her iki alanda da gereklidir. Öğrenme olayını saydığımız şekilleri göz önüne almadan incelersek, eğer bireyin düşünce şekli değişmiyorsa, bu şekil uzun dönemde etki yaratmayacaktır ve bununla birlikte organizasyonun sürükleyici bir öğrenme yoluna sahip olmadığı anlaşılır (Appelbaum and Reichart, 1997, p.234).

Öğrenen organizasyonlar, sistematik bir şekilde problem çözmek için geliştirilmiştir. Sistematik problem çözme; kalite hareketlerinin, modellerinin ve felsefesinin gelişmesine destek olmuştur. Bu hareket, model ve felsefenin temelinde yatanlar şunlardır (Garvin, 1994);

- Problemleri çözmek için tahmini çalışmadan daha çok bilimsel yöntemlerle çalışmaya güvenmek.
- Varsayımlardan daha çok verilerde ısrar etmek



- Verileri organize etmek ve bu verilerden sonuç çıkarmak için basit istatistiksel yöntemleri kullanmak.

Çoğu eğitim programlarında öncelikli olarak problem çözme tekniklerine odaklanılır. Bu yöntemler nispeten açık ve kolay iletişimi sağlarlar. Örnek olarak; Xerox şirketi bütün çalışanlarını küçük grup faaliyetleri şeklinde problem çözme teknikleri konusu hakkında eğitmiştir. Çalışanlara eğitim 4 alanda uygulandı: fikirlerin üretilmesi ve bilgilerin toplanması (beyin fırtınası, görüşmeler ve anket), fikir birliğine varılması, verileri analiz etmek ve göstermek (neden-etki diyagramları, güç-alan analizi) ve planlama (akış diyagramları, Gantt şeması). Eğitimin sonuna kadar bu aşamalar uygulanmıştır. Bu süreç sonunda bulunan ortak düşünce, şirketin problem-çözme eğilimini edindiğidir (Appelbaum and Reichart, 1997, p.235).

Xerox'un çalışanlarına uyguladığı yöntem sayesinde, çalışanlar öğrendiklerini daha hızlı hayata geçirmişlerdir. Üretken öğrenme, 5 temel öğrenme disiplinine odaklanmıştır (Hitt, 1995, p.17-25);

1. Sistem düşüncesi- Sistem, davranışlar arasındaki güçleri anlamak ve tanımlamak hakkındaki düşünce yoludur,
2. Kişisel üstünlük- Kişisel kapasiteyi genişletmek için organizasyonun bütün çalışanlarına, örgüt tarafından seçilen amaçları ve hedefleri geliştirmeyi öğretmesi,
3. Zihinsel modeller- Kişinin iç dünyasını devamlı geliştirmesi, kendi karar ve hareketlerinin nasıl olacağını görerek açıklaması,
4. Paylaşılan vizyon- Örgüt içerisinde gelecekteki görüntü paylaşımını genişleterek kesin kararı verme,

5. Takım öğrenmesi- Bilginin, ortak düşünce yeteneğine dönüşmesi. Böylelikle grup içerisindeki insanlar, bireysel yeteneklerinin ve düşüncelerinin daha geliştiğine inanırlar.

3.5.6. Yetenek Gelişimine Odaklanma

Yetenek gelişimi yoluyla organizasyon, işin nasıl yapılacağı ve geliştirileceği konularından herhangi birisini değerlendirir. İşin nasıl yapılacağı konusu, organizasyonun sahip olduğu teknolojinin yeni fikri gerçekleştirip gerçekleştiremediği üzerinde durmaktadır (Appelbaum and Reichart, 1997, p.235).

Öğrenme çevresi, bazı seviyelerde örgütsel öğrenme ile ilgisi olmayan takım öğrenmesini içerebilir. Takımların öğrenmesi bireysel beceri ve anlayışları içermesine rağmen, ortaklaşa bir disiplin olarak görülür. Takımlar öğrenen organizasyonda çok önemli bir rol oynarlar. Çünkü, bireyler arasındaki etkileşimi sağlayarak örgüt öğrenmesine katkıda bulunurlar. Takım üyeleri yaptıkları diyaloglarda ve tartışmalarda yeni bir bakış açısı yaratırlar. Değişik açılarla örnekler vererek bu bakış açıları bir yerde toplanır. Sonuç olarak, farklı bireysel görüşlerin ortak bir görüş altında toplanılması sağlanır. Bu diyaloglar, çok sayıda farklı anlaşmazlıkları içerebilir. Takım üyeleri uyumlu çalışmadıkları zaman, anlaşmazlıklar ortaya çıkar ve bu anlaşmazlıklar takım üyelerinin birlikte olmasını zorlaştırır. Uyum tamamlandığı zaman ise, iyi sonuçlar ortaya çıkmaya başlar (Ikujiro, 1991, pp.96-97).

3.6. Öğrenme Hedef Yönelimi

**Y.C. YÜKSEKÖĞRETİM KURULU
DOKÜMANTASYON MERKEZİ**

Hedef yönelimi, bilgiye nasıl ulaşılacağı üzerinde durmaktadır. Çalışanlardan bazıları kendilerini sürekli geliştirmeye ve sürekli yeni bilgiler



edinmeyle uğraşırken, bazıları da mevcut yetenekleriyle sonuca ulaşmayı tercih ederler. Hedef yönelimi, öğrenme hedef yönelimi ve çalışma hedef yönelimi olmak üzere iki şekilde sınıflandırılabilir (Maurer et al, 2003, p.111).

Öğrenme hedef yönelimini benimseyen bireyler, yeni bilgiler bulmak ve bunları anlamak, yada mevcut olan kendi becerilerini arttırmak için uğraşırlar. Çalışma hedef yönelimini benimseyen bireyler ise, üstlendikleri görevleri kullanarak becerilerini kanıtlamaya yada görevlerine gelebilecek olumsuz eleştirilerden korumaya çalışırlar. Buna ek olarak, öğrenme yönelimi çoğunlukla yeni karşılaştıkları iş kavramını başarılı şekilde yapabileceğine inanırken, çalışma yönelimi bu işlerden kaçır (Dweck, 1999).

Öğrenme hedef yönelimine sahip bireyler kendi yeteneklerini, becerilerini geliştirmeye çalışırlar. Şirket içinde çalışanlara eğitim fırsatları sunulduğunda, çalışma hedef yönelimine sahip bireylerin karşılaştırma içine girdiklerini, öğrenme hedef yönelimine sahip bireylerin ise daha girişken olduklarını, yeni bilgiler öğrenmek istediklerini, öğrendiklerini uygulayabildikleri görülmüştür (Brett and Vandewalle, 1999, p.863). Sürekli öğrenmeyi seven insanların öğrenme hedeflerini sürdürme olasılığı daha fazladır.

3.7. Öğrenme Yönelimi ve Firma Yenilikçiliği

Yenilikçilik süreci, kurulu organizasyonda örgütün herhangi bölümü içerisinde ve herhangi seviyesinde bulunabilir (Schindehutte et al., 2000, p.19). Yenilikçilik stratejisiyle müşteri yönelimi, müşteri değerlerini daha iyi yapan ve performansı üst düzeye taşımaya olanak sağlayan öğrenme yöneliminin temelidirler (Slater and Narver, 1995, pp.63-64). Yenilikçiliği oluşturan unsurlar girişimcilik, risk alabilme yeteneği ve inisiyatifçiliktir (Covin and Slevin, 1991, p.12). Özellikle girişimcilik, yeni çözümlerin ve yaratıcılığın, yeni ürün ve hizmetlerin geliştirilmesinin, başanya ulaşmak için yeni teknolojik kaynaklara

ulaşılmasının nasıl olacağını temsil etmektedir (Davis et al, 1991, p.45). Risk alabilme yeteneğinde, mevcut kaynaklardan yararlanmak için şirketin istekliliğine odaklanılır. Girişimci şirketlerde, stratejilerdeki yönetim risklerini içeren riskleri anlamaya ihtiyaç duyulur. İnsiyatifçilik, pazarda rakiplerden önce yeni ürünlerin, hizmetlerin ve süreçlerin kontrolünün sağlanmasına olanak sağlayan yetenekleri ve davranışları içerir (Liu et al, 2002, p.370).

Yenilikçilik ve pazarlama yöntemlerinin her ikisi de rekabetçi çevrede müşteri ihtiyaçlarını karşılamak için çabalar (Hills and LaForge, 1992, p.41). Organizasyonel öğrenme, davranışları etkilemenin yanısıra yeni bilgi yada organizasyon anlayışı da geliştirir. Hatta, müşterilerin ihtiyaçlarına odaklanmada yenilikçilik değerleri, dönüşüm için gerekli olan bilgilerin bulunmasına yardımcı olur. Aynı zamanda bu değerler, koordineli faaliyetleri geliştirebilir (Slater and Narver, 1995, pp.63-64). Yenilikçilik; açıklılık, girişimcilik, takım çalışması gibi öğrenme değerlerini geliştirirken, şirketin performansını da artırır (Covin and Slevin, 1991, p.13). Öğrenme yönelimi, yenilikçiliği olumlu olarak yakından etkilemektedir (Liu et al, 2002, p.370).

4. MÜŞTERİ YÖNELİMİ

Son yıllarda yönetim yapısında, pazara ve müşterilere odaklanmak başta olmak üzere bazı değişiklikler meydana gelmiştir. Pazara odaklanmak, müşteri ihtiyaçlarını ve isteklerini anlamayı ve tabi ki bunların yapılabilmesi için de şirketin müşterilerle yakından ilgilenmesini gerektirmektedir. Yöneticilerin müşteriye bakış açısındaki değişikliği; küresel iş dünyasında rekabetin artması, teknolojik değişikliklerin hızlı olması, ürün ömrünün kısalması gibi sebepler etkilemektedir. Bunun yanı sıra, tüketicilerin daha bilinçli olması ve daha iyi talep etmesi de bu bakış açısını etkileyen faktörler arasındadır (Ruekert, 1992, pp.225-227). Yöneticilerin pazar hakkında düşüncelerinin değişmesinden dolayı, hizmet değerlerinin gelişmesi ve müşteri hizmetleri değerlerinin yeniden anlaşılabilir olarak gelişmesi olağan bir durumdur. Bu süreç, organizasyon içerisinde müşteri yönelimini desteklemeyi gösterir. Müşteriye odaklanmanın yüksek kârlılık meydana getirmesinin nedeni, müşteri ihtiyaçlarını maksimum şekilde karşılamayı sağlayan pazarlama kavramının olmasıdır (Jin et al, 1998, p.6).

Müşteri yöneliminin merkezinde, pazarlama kavramının gelişimi bulunmaktadır. Müşterilere önem verilmesinin nedeni, organizasyonun esas hedeflerini barındıran şirket politikasının kârlılığını maksimize etmek isteği olmasıdır. Müşteri memnuniyetini yaratmak; şirket amaçlarının gerçek şekilde tanımlanmasını gerektirir. Pazar disiplininin akademisyenler arasındaki öneminin daha da iyi anlaşılmaya başlandığı sıralarda, pazarda müşteri belirginliği görülmeye başlanmıştır. Ürünleri meydana getirirken düşünce, müşterilerin ihtiyaçlarını anlamak için kesin olan yargıların yerine, müşteri ihtiyaçlarının temel olarak alınması şeklinde olmalıdır. Muhtemelen müşteri yönelimi 1970'lerdeki hem global pazarda hem de iç pazarlarda oluşan kökten değişiklikler sayesinde ön plana çıkmıştır (Appiah-Adu and Singh, 1998, pp. 385–386).

4.1. Müşteri Yöneliminin Tanımı

Müşteri, her yönetici için ayrı bir değer ifade etmektedir. Müşteri odaklı anlayışta müşteri kavramı, iç müşteriler ve dış müşteriler olarak ikiye ayrılmaktadır. Bu noktada, iç müşteriler ve dış müşterilerin daha iyi anlaşılması gerekir. Dış müşteriler bir ürün veya hizmetten en yüksek faydayı sağlayanlardır. İç müşteriler ise, işletme içerisindeki çalışanlardır. Çalışanların dış müşteri eğilimlerini algılayabilen ve önemseyen, ilişki geliştirme ve etkileme gücü taşıyan kişiler olmaları gerekmektedir (<http://www.insead.edu/executives/cofm.cfm>). Mohr-Jackson, (1991) değer zinciri boyunca iç müşterilerin ihtiyaçlarını anlayarak, şirketin dış müşterilerinin memnuniyetinin arttırılacağını savunmuştur. Pazar yöneliminde iç müşterileri anlayabilmek önemli bir rol oynar. Şirketin performansını sürekli arttırmak ve alıcılara daha üstün değerler yaratmak için gerekli davranışlar geliştirilmelidir (Narver and Slater, 1990, p.23). Organizasyonların her kesiminde çalışanların ihtiyaçlarını anlayarak ve bunları karşılayarak, dış müşteriler için daha üstün değerler oluşturulmalıdır. İç müşteri yönelimi sadece, iç müşterilerin taleplerini anlamak için gerekli olan ortak bilginin anlaşılmasıyla gelişir (Mohr-Jackson, 1991, p.457)

Müşteri yönelimi, müşterilerin ihtiyaçlarıyla buluşmaya odaklanmıştır. Müşteri yönelimi, belirgin müşteri memnuniyeti standartlarını tespit eder ve aktif olarak müşteri memnuniyetini izler; müşteri ihtiyaçlarını, beklentilerini (hem kesin olan hem de kesin olmayan) tanımlar ve bunların açıklanması sağlar. Üst yönetim, oluşturduğu fikirlerin ve düşüncelerin hiyerarşik düzeyde en altta bulunan kişiye kadar aynı tarzda anlaşılmasını ister. Bu anlayışın amacı, şirketin bütün bölümlerinde müşteri isteklerini direkt olarak karşılamak, onları desteklemek ve müşteri beklentilerine cevap vermektir. Müşteriler her zaman ürün ve servis kalitesi isterler (Kohli and Jaworski, 1990, p. 8).

Değişen dünyada güçlü rekabet avantajına sahip olarak gelişmek isteyen firmalar, ürün ve servis kalitesine önem vermelidirler. En alt seviyede müşterilerin isteklerine anında duyarlı ve saygılı cevap verilmesi, en üst seviyede ise ortaklar ve güvenilir danışmanlarla ilişkilerin geliştirilmesi şarttır. Sonuç olarak çalışanlar, müşterilerin ihtiyaçlarını gerçekten anlamaya ve bunları sağlamaya isteklidirler. Çalışanlar üst yönetimle birlikte müşteri ihtiyaçlarını anlayarak, onlardan elde ettikleri bilgileri organizasyon içinde kullanırlar (<http://web.mit.edu/is/competency/tldev/customerorientation.html#definition>).

Müşteri yönelimi değişik görüşlere göre farklı şekillerde tanımlanabilmektedir. Tanımlardan bazılarına aşağıdaki ifadelerde yer verilmiştir.

Shapiro'ya göre (1988) müşteri yönelimi; organizasyon içerisinde müşteriler hakkındaki bilginin yayılması, pazar ihtiyaçlarını karşılamak için taktik ve stratejilerin düzenlenmesi, uygulanacak taktik ve stratejinin şirket içinde benimsenmesidir. Müşteri yönelimi, müşteriler hakkında yeni bilgilerin elde edilmesi ve bunların kullanılmasıdır (Kohli and Jaworski, 1990, p.9). Ruekert (1992) müşteri yönelimini; organizasyon için müşterilerden gelen bilgiyi kullanmak, müşteri ihtiyaçlarına ulaşmak için yeni stratejiler geliştirmek ve bu stratejilerin müşteri ihtiyaç ve isteklerine göre düzenlenmesi olarak tanımlamıştır. Narver ve Slater'a (1990) göre ise daha etkili ve verimli organizasyon meydana getirmek için müşterilere daha çok önem verilmesini sağlayacak gerekli davranışların gerçekleştirilmesidir.

Müşteri yöneliminin genel hatlarının belirlenmesi, organizasyondaki birimlerin müşterileri merkez olarak kabul etmesini gerektirmektedir. Müşteri yönelimi, müşteriler için gelişimlerle ilgilenen kültürel tutumları içerir ve şirketin bütün birimleri tarafından benimsenmelidir. Müşteri yöneliminin şirket içinde yerleşmesi için yönetim tarafından benimsenmesi ve yönetimin bunu yayması gerekmektedir (Appiah-Adu and Singh, 1998, p. 386).

4.2. Müşteri Yöneliminin Şartları

İşletme yöneticileri, bireyin öğrenmeyi isteyerek yapması için nasıl motive edileceğini bilmelidirler. Çalışanların öğrenmesinin şirkete ve kendilerine ne gibi yararlar sağlayacağı açıkça ifade edilmelidir. Şirketin bu yararları görebilmeleri ve çalışanların bu şekilde davranmaları, şirkete zaman ve ücret kazandırır. Müşteriler, zamanlarının ve paralarının geri dönüşünü beklerler. Burada müşteri memnuniyeti ön plana çıkmaktadır. Müşteri memnuniyeti, kişinin beklentilerini o malın veya hizmetin ne derece karşılayıp karşılamadığı şeklinde tanımlanmaktadır. Rekabet eden üreticiler bunların ikisini de hizmet kalitesiyle birleştirmek zorundadır (Prestoungrange, 2000, p.95).

Müşteriler, öğrenme sürecini kendi gerçekleriyle tanımlamayı isterler. Müşterilerin çoğunun yaşamlarında ve iş ortamlarında kendi gerçeklerini etkileyen, fikirlerini oluşturan ve yorumlanmasına neden olan deneyimleri vardır. Bu deneyimlerin de farklı etkileri olacaktır. Bu farklı etkilerde, öğrenmeleri için farklı şekilde teşvik edilmelerine neden olurlar (Prestoungrange, 2000, p.96).

4.3. Müşteri Yönelimi ve Firma Yenilikçiliği

Deshpande ve arkadaşları (1993), müşteri yönelimiyle firma yenilikçiliği arasında pozitif bir ilişkinin olduğunu kanıtlamışlardır. Fakat, şirketlerin ne teknik ne de idari (yönetim) taraflarındaki yaptıkları yenilikler arasında bir ayrım yapmamışlardır. Organizasyonlar, sadece ürünlerde yada hizmetlerde değil bütün işletim sisteminde yeniliklerin oluşmasını sağlayan müşteri değerlerini arttırmaya çalışmışlardır (Parsons, 1991, p. 5).

Hem teknik hem de idari alanlarda müşteri odaklı firma yenilikçiliği ile pazarlama stratejili uzun dönemli yönelim bir aradadır. Çünkü yenilikçiliğin her iki

tipinde de (teknik ve idari) organizasyon için uzun dönemli bir yatırım söz konusudur. Bu yüzden, müşteri yönelimiyle daha az müşteriye odaklı bir firma karşılaştırıldığında, muhtemelen müşteri yönelimine tam odaklanmış firmada daha fazla firma yenilikçiliği olmaktadır (Jin et al, 1998, p.4). Genelde geleceğe yönelik yatırım yapan firmalar, daha yenilikçidir. Bu yüzden müşteri yönelimli şirketlerde, firma yenilikçiliği üzerine etkileri pozitifdir (Kitchell, 1995, pp.195-196).

Küçük işletmelerin yenilikle ilgilenmelerinin nedeni, yeni ürün geliştirme ve diğer şirketlere göre farklılık yaparak piyasada daha fazla yer edinmek istemelerinden dolayıdır. Düşük fiyat stratejisini benimseyen küçük şirketler, kendi bünyelerindeki maliyet etkinliğine ve ürün verimliliğine odaklanırlar. Diğer yandan farklı olma stratejisini benimseyen küçük şirketler ise, tamamen müşteri yöneliminin ihtiyaçlarına odaklanırlar. Şirketin stratejisi; bilgi edinme ve bu bilginin yorumlanması sırasında benimsenir (Appiah-Adu and Singh; 1998, p. 388). Ürün farklılığı ve yeni ürün gelişimi; yeni ürün başarısı ve ihtiyacı karşılanmamış müşterinin farkına varılmasıyla bağlantılıdır.



5. FİRMA YENİLİKÇİLİĞİ

Firmalar varlıklarını rekabetçi ortamda sürdürebilmeleri için sürekli yenilik yapmaları gerekmektedir. Yenilik yapmalarının ve yenilikçiliğe açık olmalarının nedenleri arasında, teknolojinin hızla gelişmesi ve değişen teknolojiye bağlı olarak ürün ömürlerinin kısalması söylenebilir.

5.1. Yenilik ve Tanımı

Günümüzde yeni ürün geliştirme ve yenilikçilik çok önemlidir. Yenilikçilik, yeni fikirler için açık görüşlülük olarak tanımlanmaktadır (Hurley and Hult, 1998, p.44). Organizasyon kültürünün öğrenmeyi vurgulaması, çalışanların kararların alınmasında görüş bildirmesi, desteklemesi, birlikte uyum içinde çalışması gibi değişkenler yenilikçiliği etkiler.

Rouse'a göre yenilik (1992), yeni bir şey vasıtasıyla değişikliğin girişidir. Çoğu yenilikler bir, yada daha fazla buluşun (yeni cihazlar yada süreçler) yerini doldurur. Fakat, bu buluşlar yenilik değildir. Genel olarak buluşların ve yeni fikirlerin meydana gelmesi her zaman yeniliği yada yeni ürünleri oluşturmaz. Yenilik insanların ellerinde bulunan hizmetlerin yada ürünlerin bir parçası olmamalıdır. Yenilik verimliliği artırır, daha güvenli ve daha kolay yaşamı sağlar.

Brinkman'a göre ise (2000); buluşla yeniliği ayırt etmede dikkatli olmak gerekmektedir. Buluş sadece ortama yön vererek yönetilir. Pazar için buluşun yada fikrin oluşmasındaki süreç olan yenilik, dikkatli şekilde ve daha çok çalışılarak yönetilmelidir. Heilmeier'a göre (2000); yenilik başarıya öncülük eden bir buluştur. İş başarısı olmazsa, orada yenilik yoktur.



Yenilik, şirket stratejisinin en önemli parçasıdır (Hamel, 2000). Başarılı bir yenilik, şirketin bulunduğu endüstrinin gelişmesine yön verir (Germany and Muralidharan, 2001, p.82). Rekabet ortamı her zaman aynı değildir, yöneticiler değişik yollarda düşünmeye ihtiyaç duyarlar. Hamel'in (2000) yaptığı araştırmalarda, yüksek yenilik ile üstün kârlılık arasında bir ilişki olduğu görülmüştür. Bu sonuçlar yüksek kârlılık elde etmek için yenilik yapmanın gerekli olduğunu gösterir. Ayrıca rekabet ortamında değişimlere hızlı şekilde cevap verenler yüksek kâr elde etmekte, yeni ürünler ve hizmetlerle ilk onlar tanışmaktadırlar (Lee et al., 2000, pp.23-24). Bu yüksek kâr, rakiplerin durumu fark edip ürünleri taklit etmeye başladıklarında yada kendileri yeni ürün çıkarmaya başladıklarında sona erer.

Yenilik gerçekleştirebilmek için var olan; yeni fikirlerin, süreçlerin ve ürünlerin başarılı bir şekilde birleştirebilmesi organizasyonun yeteneği (öğrenmesi) olarak tanımlanabilir (Cohen and Levinthal, 1990, p.130). Bu yeteneğin organizasyonda benimsenmesi ve uygulanması, yeniliğin başarılı olmasını sağlayan etkenlerden biridir. Diğer kaynaklar ve organizasyonel özelliklerle birlikte yenilikçilik, daha fazla ürün yeniliğini meydana getirir. Yenilik yaratma yeteneği fazla olan şirketler, rekabet avantajını geliştirebilir ve performanslarını daha da arttırabilirler (Hurley and Hult, 1998, p.44).

Yenilik ve girişimcilik arasında da çok güçlü bir ilişki bulunmaktadır. Yenilik ,girişimciliğin ilk faaliyetidir (Hitt et al, 2001, p.484). Bu yüzden yeniliğe, hem varolan bir işletmenin tekrar piyasadaki rekabet ortamına girebilmesi hem de yeni işletmenin kurulması için ihtiyaç duyulur (McGrath and MacMillan, 2000). Burada dikkat edilmesi gereken en önemli konu yenilikle buluş arasındaki ayrımdır. "Buluş genellikle bir araştırmanın son ürünü olarak tanımlanır. Yenilik, buluşu izler ve başarılı bir geliştirme çabasının son noktasıdır. Buluş, yeni bir fikir ve bilgi ortaya koyar" (Budak, 1998, s.20). Çoğu girişimciler satışlara ve elde edilen kâra rağmen yeni ürünler üretmeye devam ederler. Bunun gibi durumlarda orta derecede yaratıcılık mevcuttur.



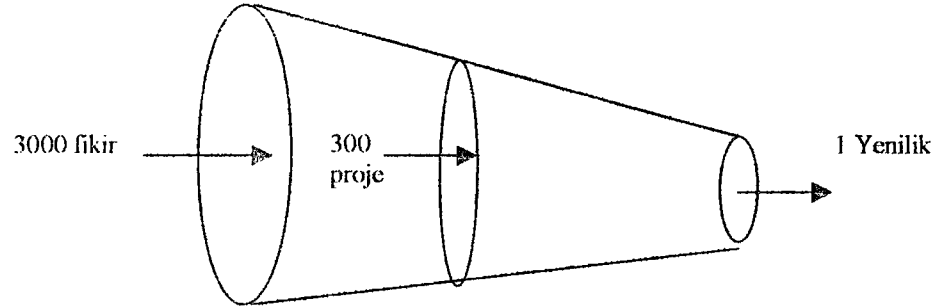
Barringer ve Bluedorn'a (1999) göre; başarılı ortaklaşa yapılan girişimlerin kurulabilmesi için, kolayca değişebilen strateji, stratejik kontrollerin kullanılması ve süreçte çok sayıda çalışanı içeren daha fazla örgütsel davranışın olması gerekmektedir. Bilgi paylaşımı, şirketin ürün geliştirme yeteneklerini arttıran bir kaynaktır (Hoopes and Postrel, 1999, p.839). Yeni ürün gelişimi için temelde şirketlerin kendi yeteneklerini birleştirmesi gerekir. Kendi teknoloji yeteneklerini arttırmak isteyen şirketler, ortaklarının yeni teknolojilerini yaratmasını izleyerek onlardan öğrenirler.

Aslında yeniliği meydana getirmek zordur. Bu zorlukların altında yatan nedenler birbirinden farklıdır ve aşağıdaki şekilde sıralanmaktadır (Rouse, 2000);

- Devamlı yatırıma ihtiyaç duyulan örneklerin izlenmesi, yöneticileri tuzağa düşürür.
- Yeni oluşmaya başlayan yenilik tarafından sonuna kadar sürdürülemeyen ve ihtiyaç duyulan brüt marj,
- Yeni fikirler tarafından başlangıçta elde edilemeyen, fakat ihtiyaç duyulan fırsatların büyüklüğü,
- Kesin olarak bilinmeyen ve mevcut olmayan bilgiler tarafından, yeni bilgilerin temelini oluşturan formal kararlar bilgilerin geri dönüşünü sağlar.

Pazar yönelimi, öğrenme yönelimi, yenilikçilik ve ürünler, yenilik sürecini etkileyen özelliklerdir (Narver and Slater, 1990, p.22). Pazar ve öğrenme yönelimi, diğer faktörlerle birlikte organizasyon kültüründe yeni fikirlerin benimsenmesini artırır. Organizasyonun yenilik yaratmak için öğrenme isteği fazlaysa, bulunduğu çevrede daha başarılı olacaktır.

Yeniliğin yapılabilmesi için yeni fikirlere ihtiyaç vardır. Yeni fikirlerin yeniliğe dönüşmesi, yenilik konisi şeklinde verilebilir (Şekil 5.1). Yenilik konisinde proje akışının yönetilmesi ve koninin sonuna kadar yönetimin sorumluluğu vardır.



Şekil 5.1: Yenilik Konisi (Rouse and Boff, 2001, p.95)

Koninin sol tarafında devamlı olarak fikirler üretilir. Bu fikirlerin sadece bir kısmı proje olarak yapılır ve geliştirilir. Geliştirilen projeler arasında sadece 1 tane ticari olarak kârlı ve kullanım olarak fonksiyonel yenilik çıkar. Yenilik konisi, birçok organizasyonda yaşanan zorlukları temsil etmektedir. Yöneticiler, 300 proje içinden sadece birinde başarılı olmaktansa, sadece başarılı olan bir projeye yatırım yapmak isterler. Fakat bunu yapmak oldukça risklidir. Ancak, alınan riskler pazardan daha fazla kazancın geri dönmesini sağlar. Sonuç olarak, yenilikler girişimlerin varlığını sürdürebilmesi ve devamlılığı için çok önemlidirler (Rouse and Boff, 2001, p.95).

5.2. Yeniliğin Önemi

Organizasyonların varlığını etkileyen en önemli faktör, ürettikleri ürünlerdir. Bundan dolayı organizasyonlar ürettikleri malları ve süreçleri sürekli yenilemeye çalışırlar. Yeniliğe dört nedenden dolayı önem verilmektedir (Budak, 1998, s.16-17);

1. Örgüt İçi Nedenler : Pazar payını büyöltmek, kârı yüksek tutmak, daha fazla yenilik yapmaya elverişli çalışma ortamı yaratmaktır.
2. Sosyal Nedenler : Müşterilerin ihtiyaçlarını karşılayabilmektir.
3. Pazar Nedenleri : Yenilikleri yaratan firma olmak, rakip şirketler karşısında teknik üstünlüğe sahip olmaktır.
4. Çalışanlarla İlgili Nedenler : Çalışanların morallerini yüksek tutarak onlardan verimli şekilde yararlanmak, şirkete daha yetenekli çalışanları çekerek onların şirkette kalmalarını sağlamaktır.

Yenilik, başta müşterilerin ihtiyaçlarını karşılayabilmek için önemlidir. Müşterilerin ihtiyaçları karşılandığında pazardan daha büyük pay alınır ve şirketlerin en temel varlığı olan kârlılıkları artar. Kârlılıkları arttığında diğer şirketler de kârlarını maksimize etmeye çalışacakları için şirketler arasında rekabet doğar. Rekabetin artması şirketlerin daha fazla yenilik üretmelerini sağlayacaktır. Bunun için de çalışanlarının motivasyonunu yüksek tutarak yenilik üretmek isteyeceklerdir.

5.3. Yenilik Çeşitleri

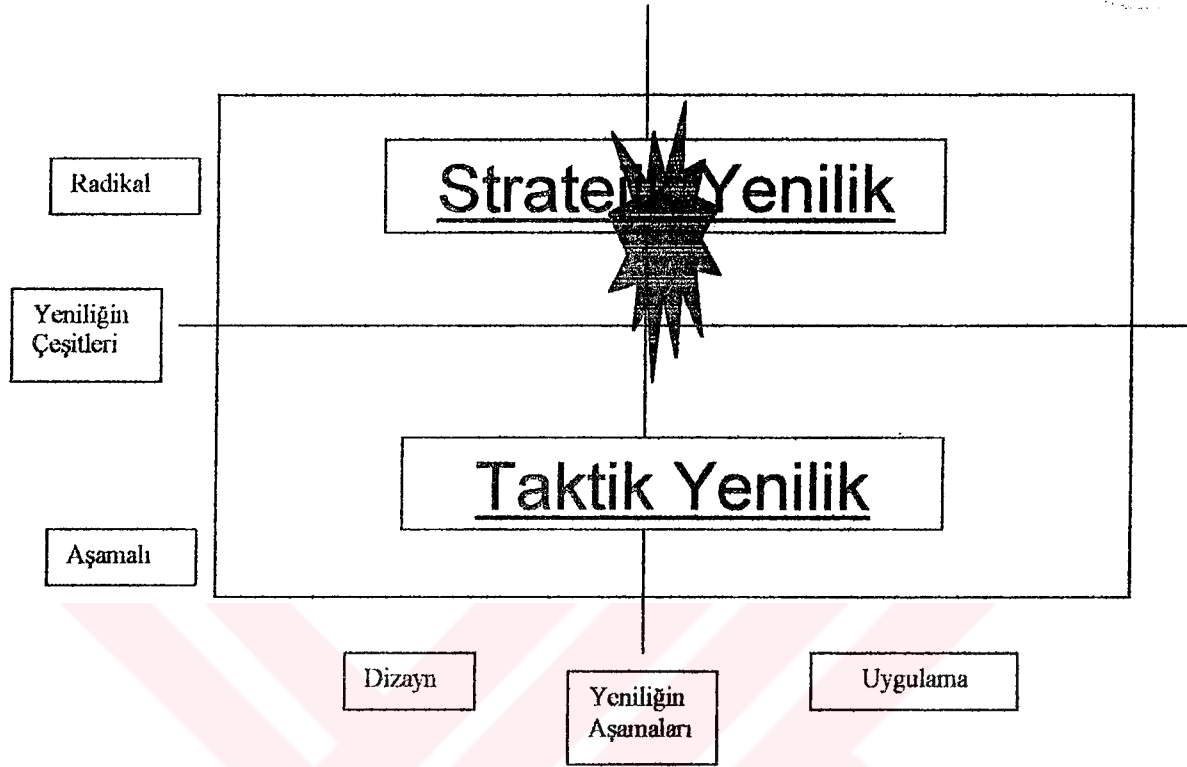
Yenilik homojen bir süreç değildir. Müşteriler sosyal, psikolojik ve ekonomik özellikler içinde farklılıklar gösterir. Hatta iki mal arasında bile aynı özellikler görünmeyebilir. Müşteriler daha önce edinmiş oldukları bilgileri ve kendi deneyimlerini temel alarak yenilikçiliği talep ederler (Langlois and Cosgel, 1998, pp.107-121). Buna göre, farklı kişiler aynı sorunlarla karşılaştığında bile aynı şeyi öğrenmezler. Ekonomi içerisindeki bakış açıları aynı olmasına rağmen, diğer sosyal bilimlerdeki uygulamaları oldukça farklıdır. Rogers'a göre (1995)

yenilik, fikrin yada nesnenin insanlar tarafından yeni olduğunun fark edilmesidir. Fikrin yenilik olarak algılanması kişilerin reaksiyonlarından ve de görüşlerindeki kararlılıktan meydana gelir. Fikir birey için yeni olarak gözükyorsa, bu yeniliktir. Ayrıca yeni fikrin bilgisi, dışarıya verilmez.

Yenilik; ürün, hizmet yada süreçlerin yaratılmasıyla ilgilidir. Aynı zamanda, yenilik; girişimcinin ekonomik yada sosyal potansiyelinde değişikliğe odaklanmak için yaratılan çabadır (Drucker, 1998, p.151). Yenilik sürecinde devamlılıktan devamsızlığa doğru hareket söz konusudur. Devamsız yenilikler, radikal, büyük buluş, devrim gibi değişik terimlerle ifade edilmektedir (Veryzer, 1998, p.306). Devamlı yenilikler ise; aşamalı, artan yenilikler gibi değişik terimlerle belirtilir. Bu terimler, çoğunlukla ürünlerle alakalı olarak kullanılır.

Organizasyonel yenilik literatüründe, yeniliğin doğası ve aşamaları gibi iki önemli boyutuna dikkat çekmek gerekir. Yeniliğin doğası genel olarak aşamalı yada radikal olarak düşünülmelidir (Braganza and Ward, 2001, p.104). Yeniliğin seviyeleri ise yeniliğin yaratılmasıyla başlayan, benimsenmesiyle ve yürürlüğe konmasıyla son bulan şeklidir.

Yenilik; öncü, uyarılma ve taklit etme olarak üç kategoriden oluşur (Veryzer, 1998, p.307). Bu üç kategori de ürün ve üretim sürecindeki değişiklikleri temsil eder. Öncü yenilikler, şirketin ürün ve teknolojik yenilik hakkında görüşünü yansıtır (Ali, 1994, p.47). Lee ve Na (1994), "aşamalı" yenilikle "radikal" yeniliği ticari performansı içine almadan birbirinden ayırmışlardır. Şekil 5.2'de yeniliğin aşamaları (dizayn ve uygulama) yatay eksen üzerinde, yeniliğin çeşitleri (radikal, artımsal) ise, dikey eksen üzerinde anlatılmaya çalışılmıştır.



Şekil 5.2 : Yenilik Dizaynı ve Uygulama Sınırı (Branganza and Ward, 2001, p.106)

Yeniliğin kapsamı sadece teknolojiyle sınırlı değildir. Örneğin, bir insan yeni ürün hakkında yorum yapabilir ve özelliklerini bilebilir. Fakat yorum yapması onu benimsemiş yada reddetmiş anlamına gelmemektedir. Bu tanımlanan yeni fikirlerin kabulü, ürünlerdeki yenilikçiliğin doğasına bağlıdır. Bu algılama, benimsemenin oranını etkiler (Robertson and Yu, 2001, pp.187–188).

5.3.1. Aşamalı (Incremental) Yenilik

Aşamalı yenilikler, organizasyon içinde küçük değişiklikler yapılarak bulunur. Bu yenilikler, varolan standart ürünlerin yeni versiyonlarını yaratmayı yada varolan hizmet ve süreçlerin değiştirilmesini kapsar (Leonard and Rayport,

1997, p.102). Aşamalı yenilikler çoğunlukla sürekli öğrenme, geliştirme çabalarıyla ve organizasyonun tüm seviyelerinde bireysel olarak benimsenen değişikliklerle işbirliği içindedir.

Tecrübeli organizasyonlar, birçok sebepten ötürü aşamalı yenilikleri benimseme eğilimi içindedirler. Bu organizasyonlar, işletmede bulunan yöneticilerin deneyimlerini, bilgilerin korunması için çabalarını, varolan müşterilerin hizmet ihtiyaçlarını içerirler (Sorensen and Stuart, 2000, p.81).

5.3.2. Köklü (Radical) Yenilik

Yeniliğin radikal olduğunu belirleyen çeşitli etkenler bulunmaktadır. Şirketin yenilikle ilgili farklı görüşlerinin olması bunların en önemlisidir (Veryzer, 1998, p.306). Yeniliğin bu şekli, işletmelerin temelindeki süreçleri değiştirerek yapılır ve üç aşamadan meydana gelir (Markides, 1998, p.31):

1. Yeni teknolojiler yada fikirler şeklindeki ürünler
2. Pazara hizmetin ve ürünlerin dağılmasının yeni şekillerini örneklerle gösteren süreçler
3. Hem ürünler, hem de süreçler

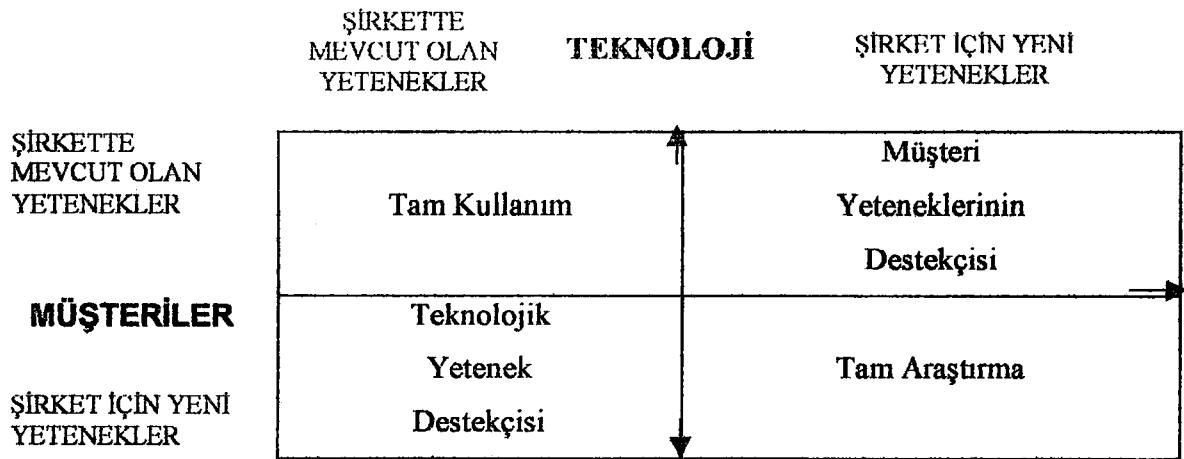
Radikal yeniliklerin çalışanlar üzerinde çok derin etkileri mevcuttur. Organizasyon üyelerinin anlayışına ve organizasyon içindeki deneyimli çalışanların sayısına bağlı olarak radikal değişiklikleri içeren yenilikler gelişebilir (Green et al, 1995, p.205). Örnek olarak, yeni oluşan şirketlerde, yeni ürün gelişirken çalışanların kritik olan teknik problemleri çözmesi gereklidir. Fakat teknolojik yeniliğin prensip olarak ölçülmesi genelde şirketin yeteneklerinden çok şirketin ürettiği ürünlerle belli olur. Radikal değişikliklerin iyi reklamının

yapılmamasının sonucu olarak şirketin hacminde küçülme olabilir. Çalışanların bir kısmının organizasyon üzerindeki etkileri ve güçleri artarken, diğerlerinininki azalır. Diğer sonuç ise, sorumluluklarda ve yeni becerilere ihtiyaçtaki, hem yeni yeteneklere sahip olmak hem de eski yetenekleri terk etmek için istenilen bireysel değişiklikleri içerir (Hargadon and Sutton, 2000, p.157).

Radikal ürünler, mevcut ürünlerde varolmayan yeni teknolojileri içerir. Yenilik diyebileceğimiz yeni ürünleri dikkate aldığımızda en önemli konu müşterilerin yeni ürün hakkındaki görüşleri olacaktır. Ürünün yenilikçiliğinin değerlendirmesinde ürünün başarılı yada başarısızlığının ölçülmesi müşteri yönelimi sayesinde gerçekleşir (Griffin and Page, 1993, p.295).

5.4. Ürün Yeniliğinin Firma Yenilikçiliğindeki Yeri

Müşterilerin araştırılması, teknolojik yenilikleri yeni ürün oluşturmaya teşvik eder. Şekil 5.3; teknolojinin ve müşterilerin yeni ürün gelişimindeki etkisinin ve yeni ürünlerin firmaya olan etkisinin nasıl olduğunu, bunları oluşturan kaynakların dinamik alandaki etkilerini göstermektedir (Danneels, 2002, p.1105).



Şekil 5.3: Yetenek Temelli Yeni Ürün Tipolojisi (Danneels, 2002, p.1105)

Ürün yeniliğini meydana getirmek için yeniliğin iki formuna ihtiyaç duyulmaktadır. Yeni ürün, varolan teknolojiyi kullanabilir yada yeni teknolojiye ihtiyaç duyar. Yeni teknolojinin yanında müşteri ihtiyaçlarını kullanır (Danneels, 2002, p.1105). Bu iki boyut, Şekil 5.3'de oklarla gösterilmiştir.

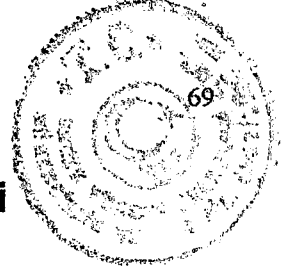
Tam kullanımlarda, şirket hem varolan teknolojiyi hem de müşteri yeteneklerini birlikte kullanır. Burada yeni ürün; müşteriler ve teknolojilerle ilgili yeni yeteneklerin oluşması için bir araçtır. Şirketin rekabet avantajı kendi teknolojilerine ve müşterilerine aynı oranda bağlıdır. Yeni teknolojiyi kullanan şirketler müşteri ihtiyaçlarını anlamakta yetersiz kalabilirler. Böyle şirketler rekabet avantajı olarak teknolojilerini kullanırlar. Diğer taraftan, yeni müşteri yeteneklerine ulaşan şirketler ise yeni teknolojinin getirilerini anlamakta zorluk çekebilirler. Bu şirketler rekabet avantajı olarak müşterileri ihtiyaçlarını anlama yeteneğini kullanırlar (Danneels, 2002, p.1105).

Yeni ürünün pazarda kalabilmesi için iki önemli boyutu vardır (Danneels, 2002, p.1106): teknolojik değerlendirme ve pazar değerlendirilmesi. Teknolojik değerlendirme, ürünlerin teknolojik olarak fizibilitesinin uygun olup olmadığının incelemesini; pazar değerlendirmesi de ürünlerin pazardaki potansiyelinin ne olacağı hakkındaki incelemeleri içermektedir. Tablo 5.1'de ürün yeniliğinin çeşitlerinin özelliklerinin, müşteri ihtiyacını anlama ve teknolojiyi kullanma durumları üzerindeki etkileri gösterilmiştir.

Tablo 5.1: Ürün Yeniliği Çeşitlerinin Özellikleri (Danneels, 2002, p.1106)

ÖZELLİKLER	TAM KULLANIM	MÜŞTERİ İHTİYACINI ANLAMA	TEKNOLOJİYİ KULLANMA	TAM ARAŞTIRMA
Pazar Değerlendirmesi	Oldukça Kolay	Oldukça Kolay	Oldukça Zor	Zor
Teknoloji Değerlendirilmesi	Oldukça Kolay	Oldukça Zor	Oldukça Kolay	Zor
Müşterilerden Gelen tepki	Güçlü	Güçlü	Yetersiz	Yetersiz
Pazar araştırması	Sınırlı	Sınırlı	Geniş	Geniş
Teknoloji Araştırması	Sınırlı	Geniş	Sınırlı	Geniş
Ürün ömrü	Kısa	Orta	Orta	Uzun
Geri dönüş süresi	Belli	Belirsiz	Belirsiz	Belirsiz
İhtiyaç olan yetenek	Yok	Teknoloji	Müşteriler	Teknoloji ve müşteriler

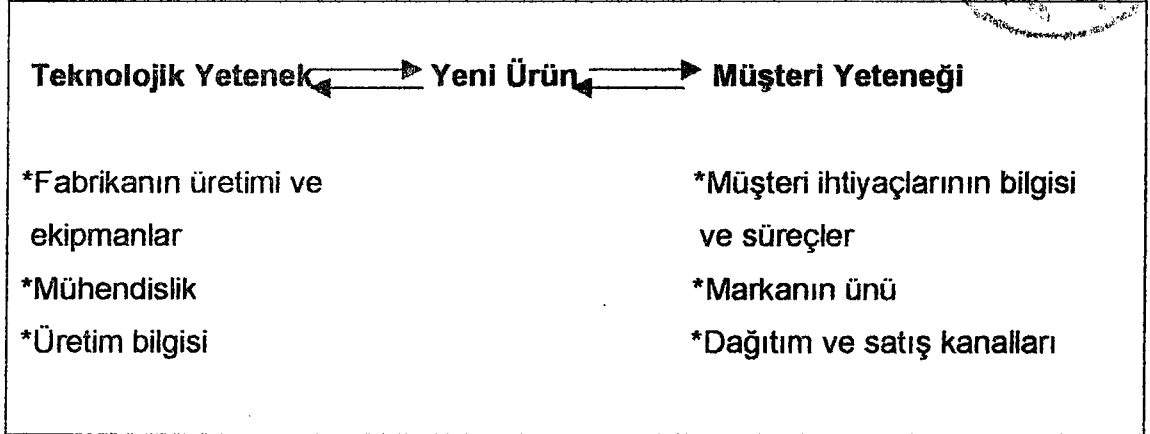
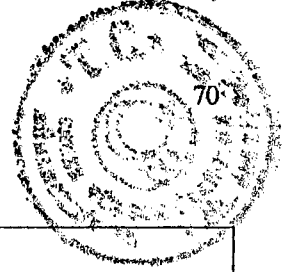
Ürün varolan müşteri yeteneklerini kullanacaksa, pazarın ihtiyacının ne olduğuna karar vermek oldukça kolaydır. Müşteri özellikleri hakkında elde edinilen bilgi, yeni ürün için pazar ihtiyacını tahmin eder. Yeni ürün mevcut müşterileri hedefliyorsa, bu konuda oldukça başarılı olacaktır (Danneels, 2002, p.1106). Aynı şekilde, mevcut teknoloji kullanılacaksa bu konuda başarılı olunacaktır. Yeni elde edinilen müşteriler, varolan müşterilerin yeteneklerine yakın güçlü tepki verirler (Christensen and Bower, 1996, p.199). Yeni edinilen bilgiler, yeni ürün geliştirme süreci içerisinde firmaları destekler.



5.5. Ürün Yeniliğinde Teknoloji ve Müşteri Yetenekleri

Ürün yeniliğini gerçekleştirmek için teknoloji ile ilgili yeteneklere ve müşteriyle ilgili yeteneklere ihtiyaç duyulur. Bu yeteneklerin ikisi de kaynakların kurulmasıyla oluşturulur. "Yetenek", değişik soyut (araç-gereç, makineler vb.) ve somut (müşteri ihtiyaçlarını anlama, know-how vb.) kaynakları kullanarak bir hedefe varmakla ilgilidir. Ayrıca yetenekte öğelerin anlaşılması vardır. Grant'a göre (1991), yetenek bazı görev veya faaliyetlerin uygulanabilmesi için bireysel kaynakların (patentler, know-how, marka ismi, ekipmanlar vb.) oluşma kapasitesi olarak tanımlanır. Ürün yeniliğinin olabilmesi için yeni ürünün yapılması ve yapılan ürünün belli müşteriye satılması gerekir. Ürün yeniliğindeki önemli kaynaklar, pazarla alakalı ve teknoloji ile alakalı şekilde sınıflandırılabilir (Danneels and Kleinschmidt, 2001, pp.358-359).

Müşteri yeteneği pazarla ilgili kaynakları -müşteri ihtiyaçlarını bilmek, müşterilerin tercihi ve satın alma süreçleri, müşterinin iyi niyeti, ürünün gelişimi ve ticarileşmesi boyunca müşterilerle şirket arasında bilgi akışının sağlanmasını- içermektedir (Danneels, 2002, p.1102). Şekil 5.4, şirketin oluşturduğu yeni ürünün hem müşteri ve teknoloji, hem de maddi ve manevi kaynakların karşılaştırılmasını göstermektedir (Danneels, 2002, p.1103).



Şekil.5.4. Ürün Yeniliğinin Müşteri Yetenekleri ve Teknolojiyle Bağlantısı
(Dannels, 2002, p.1103)

Yeni ürün gelişim sürecinin anlaşılması için müşterilerden gelen eş zamanlı tepkilere ve bilgilere ihtiyaç duyulmaktadır. Bu bilgi, faaliyetlerin gelişimini inceleyerek değişikliklerin benimsenmesi yoluyla yetenekle sonuçlanır. Bu yüzden şirket gelecekte kendi ayakları üzerinde durma yeteneğini oluşturur. Dinamik çevrede varolan yetenekler zamanla eskiyebilirler. Bu da, yeni yeteneklerin oluşmasına neden olur. Yeni yeteneklerin araştırılması, gelişen çevre için organizasyonun yetenekleri benimsemesini artırır. Çünkü, yeteneklerin benimsenmesi organizasyon faaliyetlerinin çeşitliliğini artırır (McGrath, 2001, p.118). Yeni müşterileri araştırmak az da olsa varsayımlara dayanır. Şimdiye kadar tespit edilememiş müşteri ihtiyaçlarını anlamakta varsayımlarla gerçekleşir.

5.6. Yenilik, Rekabet ve Sürekli Kârlılık

Şirket seviyesinde sürekli kârlılığın olabilmesi için iki sorunun cevaplanması gerekir. Birincisi, yüksek kârlılık nasıl oluşur? Diğeri ise, kârlılığın sürekliliğini sağlayan işletim etkenleri nelerdir? Yeni bulunmuş ürünler ilk



zamanlarda daha az rekabetle karşıya karşıyadırlar. Daha az rekabet olduğundan dolayı, yüksek kârlılık meydana gelir. Bu yüksek kârlılık oranı başka firmaların ürün üzerindeki taklitçiliğini artırır ve böylelikle rekabet seviyesi artar. Sonuç olarak artan rekabet, kârlılık oranını düşürür. Yeni bulunmuş ürünün kâr dönüşü ilk başta çok yüksek olur ve daha sonra rekabet yoğunluğuna bağlı olarak düşer. Şirketin kârlılık profili de bu şekildedir. Şirket seviyesinde rekabet dinamikleri ile kâr dinamikleri arasındaki direkt bağlantı yalınlaştırılmıştır. Büyük firmalar, pazarda bulunan yeni ürünlerin oransız paylaşımından sorumludurlar. Yani; büyük firmaların yaptığı yeniliğe diğer firmalar cevap verene kadar yeniliği yapan firma, pazarda çok büyük bir yer tutar. Şirket amaçları için önemli olan şirketin büyüklüğü değil, onun ne kadar yenilik ürettiğidir (Roberts, 1999, p.656).

Şirketler değişik zamanlarda yeni ürün bulabilirler. Bu ürünlerin kârlılıkları işletmenin yaptığı yeniliklerin bütünüyle ilgilidir. Eski ürünlerde rekabet şiddeti yüksek iken, yeni ürünlerde rekabet şiddeti ilk zamanlardan oldukça düşük seviyededir. Bu yüzden, şirketin ürün portföyleri zamanla sürekli kârlılığı getirecek şekilde değişir ve başka yenilikler yaratma eğiliminde olurlar. Yenilik tanımlanması, şirket seviyesinde yoğun rekabete rağmen yüksek kârın devamı olarak tanımlanır. Bu durumda, sadece bir ürün yeniliğiyle, oluşan yüksek kârlar diğer yeniliklere yansımaz. Halbuki, devamlı kârlılık şirketin değişmeyen ürün portföyleriyle birlikte gelir (Roberts, 1999, pp. 656–657).

5.7. Yeniliğin Kabulü ve Engellenmesinin Nedenleri

Alınan yenilik kararını uygulamaya geçirebilmek için çalışanların yeniliğe istekli olması çok önemlidir. Gerek süreç içerisinde olsun, gerekse ürünler üzerindeki yeniliklerde yönetici çalışanların yeniliği kabul edip etmeyeceğini bilmelidir. Çalışanlar yeniliği genellikle iki nedenden dolayı engellenmek isterler (Budak, 1998, s.69);



1. Örgüt hiyerarşisinden kaynaklanan tepkiler

2. Informel ilişkilerin yarattığı tepkiler

Yenilik fikri örgütün alt çalışanlarından geliyorsa, üst kademedekilerin çoğu yeni fikri incelemekten reddedebilirler. Bu davranış, çalışanların yaratıcılıklarını engeller. Diğer taraftan yenilik fikri üst yöneticiler tarafından meydana getirilmişse, çalışanlar bu fikirleri yaratıcılıkları gelişmediğinden dolayı eleştirmeden yapacaklardır. Bu olay da fikrin verimli şekilde kullanılmamasına yol açar. Çalışanların aralarındaki ilişkiler ve inançlar da yeniliğe karşı koymalarına neden olur. Eğer çalışanlardan bir grup yeniliği eleştiriyorsa, yeniliğin getireceği yararlar hakkında bilgileri olmayan çalışanlar da onlara katılabilir (Budak, 1998, s.69).

Çalışanların yaratıcı fikirlerini ortaya çıkarmasını ve geliştirmesini cazip haline getiren örgütler, yeniliğe açık örgütlerdir. Örgütler hızlı değişen dünyada yenilik yaratarak varlıklarını sürdürebilmek zorundadırlar. Değişen dünyada ortaya çıkan yeni teknolojiler ve prosesler yaratıcı fikirlerin kaynağıdır. Çünkü, daha kısa sürede daha çok bilgiye ulaşıldığından dolayı yeni teknolojiler yeni fikirlere öncülük ederler (Budak, 1998, s.80).

6. UYGULAMA ÇALIŞMASI

6.1. Araştırmanın Amacı

Teknolojik yeteneklerin, öğrenme ve müşteri yönelimlerinin, firma yenilikçiliği üzerinde önemli etkileri görülmektedir. Bu araştırmada; teknolojik yetenekler, öğrenme ve müşteri yönelimleri değişkenleri arasındaki ilişkilerin yanı sıra bunlarla firma yenilikçiliği arasındaki ilişkilerin incelenmesi ve korelasyon ve regresyon analizleri ile bu ilişkilere bir açıklık getirilmesi amaçlanmıştır.

6.2. Araştırma Metodu

Bu araştırmada metot olarak anket yöntemi kullanılmıştır. Bu anketler, müşteri yönelimi, öğrenme yönelimi, teknolojik yetenekler (teknolojik işbirliği, teknolojik uzmanlık ve işletme stratejisi) ve firma yenilikçiliği konularını içermektedir. Müşteri yönelimi anketi Deshpande ve Farley (1998)'den adapte edilmiş ve sekiz sorudan oluşmaktadır. Öğrenme yönelimi anketi Sinkula ve arkadaşlarından (1997) adapte edilmiştir ve on sorudan oluşmaktadır. Firma yenilikçiliği Calantone ve arkadaşlarından (2002) adapte edilmiş ve dört sorudan oluşmaktadır. Son olarak, teknolojik yetenekleri oluşturan faktörlerle birlikte oniki sorudan oluşmakta olup Ritter ve Gemünden (2002)'den adapte edilmiştir.

Anket İstanbul ve Kocaeli çevresinde üretim yapan sektörlerde ve teknoloji yönelimine önem veren hizmet sektörleri içerisinde toplam 150 firmaya gönderilmiştir. Ankete katılan şirketlerin 54 tanesi (%76) üretim sektöründe, 17 tanesi (%24) hizmet sektöründe faaliyet göstermekte olup, anket toplam 71 firmayı kapsamaktadır. Geri dönüş oranının yaklaşık %50 olmasından dolayı ankete cevap veren firmalar yeterli olmuştur. Elde edilen verilerin



değerlendirilmesinde SPSS 9.0 istatistik programı kullanılmıştır. Araştırma modelinde yer alan değişkenler arasındaki ilişkileri analiz etmek amacıyla faktör analizleri, korelasyon analizleri, güvenirlik analizleri ve regresyon analizlerine yer verilmiştir.

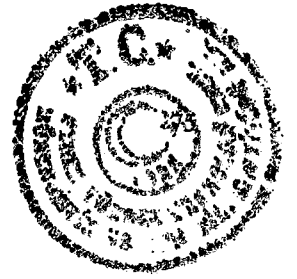
Ankete cevap verenler şirketteki pozisyonlarına göre, üst düzey yöneticisi (yönetim kurulu başkanı, genel müdür, fabrika müdürü), orta düzey yönetici (kalite müdürü, satış müdürü v.b) ve alt düzey yönetici (elektronik bakım birim yöneticisi, kısım şefi v.b) olarak üçe ayrılmıştır. Tablo 6.1'de ankete katılan kişilerin pozisyonlarına göre yüzde dağılımları görülmektedir.

Tablo 6.1. Ankete Cevap Verenlerin Pozisyonlarına Göre Dağılımı

Şirketteki Pozisyonları	Sayısı	Yüzde Dağılımı
Üst Düzey Yönetici	26	%37
Orta Düzey Yönetici	40	%56
Alt Düzey Yönetici	3	%4
Pozisyonunu Belirtmeyen	2	%3

Tablo 6.1'den de görüldüğü üzere, en fazla yüzdeye %56 ile orta düzey yönetici oluştururken, %3'ü aldığı görevi belirtmemiştir.

Ankete katılan şirketlerin 1 tanesi kamu, geri kalan 70 şirket özel sektör şirkettir. Çalışan sayısı bakımından şirketler küçük, orta ve büyük ölçekli olmak üzere üç grupta toplanmıştır. Tablo 6.2'de ankete katılan firmaların büyüklükleri belirtilmiştir.



Tablo.6.2. Şirketlerin Büyüklüklerinin Yüzde Dağılımı

Büyüklüklerine Göre Şirketler	Sayısı	Yüzde Dağılımı
Küçük Ölçekli (Çalışan sayısı 50'den az)	3	%4
Orta Ölçekli (Çalışan sayısı 50-150 arası)	24	%34
Büyük Ölçekli (Çalışan sayısı 150'den fazla)	44	%62

Tablo 6.2'de görüldüğü gibi ankete cevap verenlerin %62'sini büyük ölçekli firmalar oluşturmaktadır. Ankete katılanlar arasında en az yüzdeye sahip olan %4 ile küçük ölçekli firmalardır.

6.3. Araştırma Modeli ve Hipotezler

Narver ve Slater'a (1995) göre, pazar strateji için gerekli olan müşteri yöneliminin, öğrenme yönelimiyle olumlu ilişkisi bulunmaktadır.

Hipotez 1: Müşteri yönelimi ile öğrenme yönelimi arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır.

Hem teknik hem de idari alanlarda müşteriye odaklı organizasyonel yenilikçilikle, pazarlama stratejili uzun dönemli yönelim bir aradadır. Çünkü yenilikçiliğin her iki tipinde de (teknik ve idari) organizasyon için uzun dönemli bir yatırım söz konusudur. Genelde geleceğe yönelik yatırım yapan firmalar daha yenilikçidir. Bu yüzden müşteri yönelimli şirketlerde organizasyonel yenilikçiliğin etkileri pozitiftir (Kitcheil, 1995, p.197).

Hipotez 2: Müşteri yönelimi ile firma yenilikçiliği arasında pozitif ilişki vardır.

Yenilikçilik; açıklılık, girişimcilik, takım çalışması gibi öğrenme değerlerini geliştirirken, bununla birlikte şirketin performansını da arttırmaktadır (Covin and

Slevin, 1991, p. 22). Öğrenme yönelimi yenilikçiliği olumlu olarak yakından etkilemektedir (Liu, et al, 2002, p.370).

Hipotez 3: Öğrenme yönelimi firma yenilikçiliğini olumlu olarak yakından etkiler.

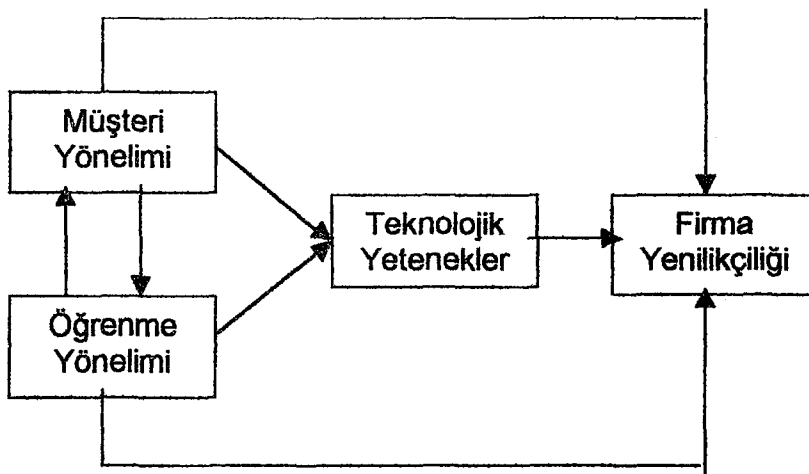
Teknolojik yetenekler, şirketin uzmanlık alanlarını ve çalışanlarının motivasyonunu, eforlarını, teknolojik ve profesyonel uzmanlıklarını olumlu yönde etkilemektedir (Cheetham and Chivers, 1996, p.20).

Hipotez 4: Teknolojik yeteneklerin işletme stratejisi üzerinde pozitif etkisi vardır.

İşletme stratejisi ile yeni ürünler, öğrenme ve müşteri yönelimleri arasında pozitif bir ilişki mevcuttur (Mohram et al, 2003, p.8).

Hipotez 5: İşletme Stratejisi ile müşteri ve öğrenme yönelimleri arasında pozitif ilişki vardır.

Şekil 6.1'de yukarıdaki hipotezler doğrultusunda hazırlanan araştırma modeli görülmektedir.



Şekil 6.1. Araştırma Modeli

6.4. Araştırma Bulguları ve Değerlendirmeler

Değişkenlerle ilgili yapılan faktör analizleri sonucuna göre değişkenler 6 faktöre ayrılmıştır (Tablo 6.3).

Tablo 6.3. Faktör Analizi

	1	2	3	4	5	6
Müş.Yön.1	.660					
Müş.Yön.2	.614					
Müş.Yön.3	.610					
Müş.Yön.4	.751					
Müş.Yön.5	.694					
Müş.Yön.6	.676					
Müş.Yön.7	.602					
Müş.Yön.8	.774					
Öğr.Yön.1		.831				
Öğr.Yön.2		.880				
Öğr.Yön.3		.792				
Öğr.Yön.4		.779				
Öğr.Yön.5		.809				
Öğr.Yön.6		.832				
Öğr.Yön.7		.842				
Öğr.Yön.8		.762				
Öğr.Yön.9		.627				
Öğr.Yön.10		.745				
Tek.iş1			.819			
Tek.iş2			.866			
Tek.iş3			.826			
Tek.iş4			.745			
Tek.uz1				.525		
Tek.uz2				.758		
Tek.uz3				.813		
Tek.uz4				.599		
İş.stra1					.639	
İş.stra2					.859	
İş.stra3					.664	
İş.stra4					.846	
Firma Yeni.1						.863
Firma Yeni.2						.894
Firma Yeni.3						.834
Firma Yeni.4						.777

Müş.Yön. : Müşteri Yönelimi
 Öğr.Yön. : Öğrenme Yönelimi
 Tek.iş. : Teknolojik İşbirliği
 Tek.uz. : Teknolojik Uzmanlık
 İş.stra. : İşletme Stratejisi
 Firma Yeni. : Firma Yenilikçiliği

Tablo 6.4'deki değişken ortalama ve standart sapmalara bakarak, ankete katılan firmaların hangi faktöre daha fazla önem verdikleri söylenebilir.

Tablo 6.4: Değişkenlerin Ortalama ve Standart Sapmaları

	Ortalama	Standart Sapma
Müşteri Yönelimi	4.20	.6761
Öğrenme Yönelimi	4.20	.6761
Teknolojik İşbirliği	3.56	.7288
Teknolojik Uzmanlık	3.49	.7032
İşletme Stratejisi	3.79	.7586
Firma Yenilikçiliği	3.99	.7082

Anketteki değişkenlerle ilgili ortalamalara göre, müşteri ve öğrenme yönelimleri değişkenlerinin ortalamasının en yüksek olduğu görölmektedir. Bunlardan sonra firma yenilikçiliği gelmektedir. Ortalamaya göre en düşük oran teknolojik yetenekleri oluşturan işletme stratejisi, teknolojik işbirliği ve teknolojik uzmanlık konuları oluşturur. Bu ortalamalara bakarak ankete katılan 71 firmanın teknolojik yeteneklere fazla önem vermedikleri anlaşılmaktadır.

Tablo 6.5'de korelasyon ve güvenirlilik analizleri belirtilmiştir. Bu analizler sonucunda faktörlerin birbirleri arasındaki ilişkinin kuvvetli olup olmadığı anlaşılabilir.

Tablo 6.5. Korelasyon ve Güvenirlilik Analizleri

	Müşteri Yönelimi	Öğrenme Yönelimi	Teknolojik İşbirliği	Teknolojik Uzmanlık	İşletme Stratejisi	Firma Yenilikçiliği
Müşteri Yönelimi	$\alpha=.81$					
Öğrenme Yönelimi	.1000**	$\alpha=.93$				
Teknolojik İşbirliği	.370**	.370**	$\alpha=.83$			
Teknolojik Uzmanlık	.373**	.373**	.444**	$\alpha=.60$		
İşletme Stratejisi	.572**	.572**	.650**	.527**	$\alpha=.74$	
Firma Yenilikçiliği	.613**	.613**	.432**	.328**	.725**	$\alpha=.85$

Tablo 6.5 incelendiğinde, ankete katılan firmalarda öğrenme yönelimiyle müşteri yönelimine aynı önemi verdikleri ve bu iki yönelim arasında çok kuvvetli bir ilişki olduğu söylenebilir. Firma yenilikçiliğinin en güçlü ilişkisi başta şirketin pazarda izlediği işletme stratejisi, daha sonra öğrenme ve müşteri yönelimleri arasındadır. İşletmenin stratejisinin belirlenmesini, sırasıyla teknolojik iş birliği ve müşteri-öğrenme yönelimlerine verilen önem oluşturmaktadır. Kısaca özetlemek gerekirse, öğrenme ve müşteri yönelimleri direkt ve güçlü şekilde firma yenilikçiliğini etkilemektedir (.613**).

Tablo 6.5’de değişkenlerin güvenirlik katsayıları da görülmektedir. Anketlerin analizine göre öğrenme yöneliminin güvenirlik katsayısı .81, müşteri yöneliminin .93, temel yetenekleri oluşturan teknolojik işbirliğinin .83, işletme stratejisinin .74, teknoloji uzmanlığının .60 ve firma yenilikçiliğinin .85 olduğu yukarıdaki tablodan da görülmektedir. Güvenirlik katsayısı .60 ve üstünde olduğundan değişkenlerin güvenirlikleri yeterli kabul sınırındadır.

Tablo 6.6'dan da görüleceği gibi teknolojik yeteneklerin bileşenleri ile firma yenilikçiliği arasındaki ilişki incelendiğinde, regresyon analizinde dört adet regresyon modeli kurulmuştur. Birinci modelde teknolojik işbirliği ve teknolojik uzmanlığın birlikte firma yenilikçiliği üzerine olan etkisi incelenmiştir. Bu analiz sonucunda modelin anlamlı olduğu görülmektedir. İki değişkenin birlikte etkisine bakıldığında, teknolojik işbirliğinin etkisi ortaya çıkmakta teknolojik uzmanlık etkisiz kalmaktadır.

Tablo 6.6. Regresyon Analizi

	Teknolojik İşbirliği	Teknolojik Uzmanlık	İşletme Stratejisi	R ²	F	Sig.
1	.357**	.165		.21	9.030	.000
2		.075	.765**	.53	38.401	.000
3	.068		.790**	.52	38.186	.000
4	.056	.067	.797**	.53	25.405	.000

** p < .01

Bağımlı Değişken: Firma Yenilikçiliği

İkinci regresyon modelinde ise teknolojik uzmanlık ve işletme stratejisinin birlikte firma yenilikçiliği üzerine olan etkisi incelenmiştir. Bu analiz sonucunda işletme stratejisinin etkisi ortaya çıkmakta fakat teknolojik uzmanlık etkisiz kalmaktadır. Üçüncü regresyon modelinde ise, teknolojik işbirliği ile işletme stratejisinin birlikte firma yenilikçiliği üzerine olan etkisi incelenmiştir. Bu analize göre de işletme stratejisinin etkisi ortaya çıkmakta teknolojik işbirliği etkisiz kalmaktadır. Dördüncü regresyon modelinde ise teknolojik işbirliği, teknolojik uzmanlık ve işletme stratejisinin birlikte firma yenilikçiliği üzerine olan etkisine bakılmıştır. Bu analiz sonucunda da işletme stratejisinin belirgin bir şekilde etkisi ortaya çıkarken, diğer değişkenler etkisiz kalmaktadır.

Bu çalışmada; teknolojik yetenekler ile müşteri ve öğrenme yönelimlerinin firma yenilikçiliği üzerindeki etkileri incelenmiştir. Teknolojik yetenekleri oluşturan işletme stratejisi, teknolojik işbirliği ve teknolojik uzmanlık faktörlerinin firma

yenilikçiliği üzerindeki etkileri regresyon analizinde incelendiğinde .01 anlamlılık düzeyinde pozitif ilişki bulunmuştur. Teknolojik yetenekleri oluşturan bütün faktörlerin bağımlı değişken olan firma yenilikçiliği üzerinde anlamlı etkilerinin olduğu görülmektedir.

Değişkenlerin standart ve ortalama sapmaları gözden geçirdiğinde; anket çalışmasına katılan firmaların müşteriye ve öğrenmeye oldukça önem verdikleri, fakat teknolojik yetenekleri oluşturan faktörlere bu iki yönetime kıyasla daha az önem verdikleri görülmektedir. Değişkenlerin korelasyon analizi yapıldığında en güçlü ilişkinin teknolojik yeteneği oluşturan bir faktör olan işletme stratejisi ile firma yenilikçiliği arasında (.725**); en düşük ilişkinin ise, yenilik başarısı için önemli olan süreç yeniliği ile teknolojik uzmanlık arasında olduğu görülmektedir (.185).

Sonuç olarak ankete katılan 71 firmanın müşteriye ve öğrenmeye eşit önemi verdikleri, müşteri ihtiyaçlarını karşılamak için yeni ürünler ürettikleri söylenebilir. Ankete katılan firmalar arasında teknolojik değişimleri dikkate alarak, yenilik yapan firmaların müşteriye ve öğrenmeye odaklanan firmalara oranla daha az olduğu bu ankete bakarak söylenebilir.

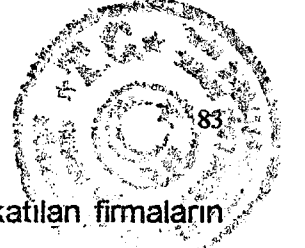


7. SONUÇ

Teknolojinin hızla gelişmesi ve buna bağlı olarak ürün ömürlerinin kısalığından dolayı firmalar yeniliğe önem vermektedirler. Firmaların amacı olan rekabetçi dünyada varlıklarını sürdürebilmeleri özellikle de kârlarını maksimize edebilmeleri için, ürünlerinde yada hizmetlerinde farklılık yaratmak zorundadırlar. Bu farklılık yaratma isteği yeniliği beraberinde getirmektedir.

Yeniliğin yapılmasının diğer bir nedeni de, müşterilerin ihtiyaçlarını karşılayabilmektir. Müşteriler ihtiyaçlarının karşılandığını düşündüklerinde ürünü yada hizmeti talep ederler. Bu talep doğrultusunda, diğer kârlarını maksimize etmek isteyen şirketlerde aynı ürünü müşterilere sunmaya başlarlar. Başta büyük bir kârı olan bu ürün rekabetten dolayı yüksek kârlılığını daha fazla koruyamaz. Bu sonuçta şirketler yeni ürünler geliştirmeye devam ederler.

Müşterilerin ve pazarın ihtiyaçlarını önceden anlamak ve bilmek firmalar için rekabet dünyasında bir avantaj olarak görülür. Müşterilerin ihtiyaçlarını anlamak ve firmaların bunları cevaplayabilmesi, yenilikçiliği meydana getirmektedir. Müşterilerden gelen verilerin derlenip yorumlanması sırasında deneyimlerin ve önceden öğrenilen bilgilerin etkisi göz ardı edilmemelidir. Bu bilgiler ışığında, müşterilerden gelen veriler toplanıp yorumlanmakta ve yeniliği oluşturmaktadır. Yeniliğin oluşmasında müşteri ve öğrenmeye verilen önem kadar teknolojiye de önem verilmelidir. Çünkü, müşterilerin ihtiyaçları önceden görülse bile, ihtiyaçlara cevap verecek teknolojiler dolayısıyla prosesler şirket bünyesinde bulunmayabilir. Böyle zamanlarda müşterinin ihtiyacının bilinmesi, ihtiyaca cevap verilememesinden ötürü bir önem teşkil etmemektedir. Böyle bir durumla karşılaşmamak için müşteri ihtiyaçlarını anlamak ve öğrenmek kadar teknolojiye de aynı oranda önem verilmelidir.



Uygulama kısmında elde edilen sonuçlara göre, ankete katılan firmaların yeniliği oluşturma safhasında müşteriye ve öğrenme yönelimlerine eşit önemin verildiği görülmüştür. Buradan yola çıkarak, firmaların sadece müşteri ihtiyaçlarını karşılayabilmek için yeni ürünler ürettikleri söylenebilir. Bununla birlikte ankete katılan firmalar teknolojik yeteneklere de (teknolojik işbirliği, teknolojik uzmanlık, işletme stratejisi) önem vermektedirler. Fakat, Türkiye’de teknolojiye ve teknolojik yeniliklere verilen önem göz önünde bulundurulduğunda, teknolojik yenilik üretmede de müşteriye ve öğrenmeye verilen önemin çok daha azı verilmektedir.

Sadece Türkiye’de değil dünya pazarında yer almak isteniyorsa, müşteriye ve öğrenmeye verilen değer kadar teknolojiye önem verilmeli ve her türlü yeniliğe açık olunmalıdır. Ancak bu sayede dünya piyasasında rekabet eden bir ülke olunabilir.



KAYNAKLAR

1. ALI, A., "Pioneering Versus Incremental Innovation: Review and Research Propositions", *Journal of Product Innovation Management*, 11, 1994, pp.46-61.
2. APPELBAUM, Steven H. and REICHART, Walter, "How to Measure An Organisation's Learning Ability: A Learning Orientation: Part I", *Journal of Workplace Learning*, Volume 9, Number 7, 1997, pp. 225-239.
3. APPIAH-ADU, K. and SINGH S., "Customer Orientation and Performance: a Study of SMEs", *Management Decision*, 36/6, 1998, pp.385-394.
4. ARGYRIS, C.; *Teaching Smart People How To Learn*; Harvard Business Review, 1991, pp. 99-109.
5. ARGYRIS, C.; *Overcoming Organisational Defences: Facilitating Organisational Learning*; Boston: Allyn & Bacon, 1990.
6. BARNEY, J.B; "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage", *Journal of Management*, 17, 1991, pp.99-120.
7. BARRINGER, BR. and BLUEDORN AC., "The Relationship Between Corporate Entrepreneurship and Strategic Management", *Strategic Management Journal* 20(5): 1999, pp.421-444.
8. BOAM, R. and SPARROW, P.; *Designing and Achieving Competency: A Competency-based Approach to Developing People and Organisations*; McGraw-Hill Higher Education, 1992.
9. BOHN, R.E. "Measuring And Managing Technological Knowledge", *Sloan Management Review*, Vol. 36 No. 1, 1994, pp. 61-73.
10. BRAGANZA A. and WARD J., "Implementing Strategic Innovation: Supporting People Over The Design and Implementation Boundary", *Strategic Change* 10: 2001, pp.103 - 113.
11. BRETT, J. F., and VANDEWALLE, D., "Goal Orientation and Goal Content As Predictors of Performance in A Training Program", *Journal of Applied Psychology*, 84, 1999, pp.863-873.

12. BRINKMAN, W.F.; Why Bell Labs Sticks to The Basics; Business Week, 2000.
13. BROWN S.L. and EISENHARDT K.M., "Product Development: Past Research, Present Findings and Future Directions" Academic Management Review, 20(2), 1995, pp.343 –78.
14. BUDAK, Gönül; Yenilikçi Yönetim Yaratıcı Birey; Sistem Yayıncılık A.Ş., İstanbul, 1998.
15. BUENO, Eduardo; MORCİLLO, Patricio; ANTON, Jose M.R., "Management of Technology: Proposal For A Diagnosis Model", The Journal of High Technology Management Research, Volume 8, Number 1, 1997, pp. 63-87.
16. BUTTON, S.B., MATHIEU, J.E. and ZAJAC, D.M; "Goal Orientation In Organisational Research: A Conceptual and Empirical Foundation", Organisational Behaviour and Human Decision Processes, 67(1), 1996, pp. 26–48.
17. CALANTONE, Roger J., CAVUSGIL, S. Tamer and ZHAO, Yushan, "Learning orientation, firm innovation capability, and firm performance", Industrial Marketing Management, 31, 2002, pp. 515– 524.
18. CHANARON, Jean-Jacques and JOLLY, D., "Technological Management: Expanding The Perspective of Management of Technology", Management Decision,, 37/8, 1999, pp. 613-620.
19. CHEETHAM, G., and CHIVERS, G., "Towards A Holistic Model of Professional Competence", Journal of European Industrial Training, 20, No: 5, 1996.
20. CHRISTENSEN, C.M, BOWER, J.L., "Customer Power, Strategic Investment and The Failure of Leading Firms", Strategic Management Journal 17(3): 1996, pp.197–218.
21. COHEN, Wesley M. and LEVINTHAL D.; Absorptive Capacity: A New Perspective; 1990, pp.128-152
22. COVIN, J. G., and SLEVIN, D. P., "A Conceptual Model of Entrepreneurship as Firm Behaviour", Enrepreneurship Theory and Practice, 1991, pp.7-25.

23. DAMANPOUR, Fariboz and EVAN, William M., "Organisational Innovation and Performance: The Problem of 'Organisational Lag'", *Administrative Science Quarterly*, 29, 1984, pp.393.
24. DANNEELS, Erwin, "The Dynamics of Product Innovation and Firm Competences", *Strategic Management Journal*, 23, 2002, pp.1095-1121.
25. DANNEELS, Erwin, KLEINSCHMIDT, E.J., "Product Innovativeness From The Firm's Perspective: Its Dimensions and Their Relation with Project Selection and Performance", *Journal of Product Innovation Management* 18(6): 2001, pp.357-373.
26. DAVIS, D., MORRIS M. and ALLEN J., "Perceived Environmental Turbulence and its Effect on Selected Entrepreneurship, Marketing and Organisational Characteristics in Industrial Firm", *Journal of the Academy of Marketing Science*, 19 (1), 1991, pp.43-51.
27. DESHPANDE, R., FARLEY, J. U. and WEBSTER Jr., F.E., , "Corporate Culture, Customer Orientation and Innovativeness in Japanese Firms: A Quadrad Analysis", *Journal of Marketing*, 57, 1993, pp.23-27
28. DESHPANDE, R. and FARLEY, J. U., "Measuring Market Orientation: Generalization and Synthesis", *Journal of Market Focused Management*, 2, 1998, pp.213- 232.
29. DREJER, Anders; "Integrating Product and Technology Development", *European Journal of Innovation Management*, Volume 3, Number 3, 2000, pp. 125-136.
30. DRUCKER P., "The Discipline of Innovation", *Harvard Business Review*, 1998, pp.149-157.
31. DWECK, C.S., "Motivational Processes Affecting Learning", *American Psychologist*, 41, 1986, pp. 1040-1048.
32. DWECK, C. S.; *Self-Theories: Their Role in Motivation, Personality, and Development*; Philadelphia, PA: Psychology Press, 1999.
33. GALBRAITH, Craig and SCHENDEL, Dan, "An Emprical Analysis Of Strategy Types", *Strategic Management Journal*, 4, 1983, pp.153-173.

34. GARVIN, D.A.; "Building A Learning Organisation", *Business Credit*, Vol. 96 No. 1, 1994, pp. 19-28.
35. GAYNOR, Gerard H.; *Handbook of Technology Management*; International Edition, 1996, pp.21-22.
36. GERMANY R., and MURALIDHARAN R., "The Three Phases of Value Capture", *Strategy and Business* 22(1): 2001, pp.82–91.
37. GODBOUT, Alain J., "Managing Core Competencies: The Impact of Knowledge Management on Human Resources Practices in Leading-edge Organisations", *Knowledge and Process Management*, Volume 7, Number 2, 2000, pp.76-86.
38. GRANT, R.M.; *Contemporary Strategy Analysis: Concepts, Techniques, Applications*; Cambridge: Blackwell Publishers, 1995.
39. GRANT, R.M., "Prospering in Dynamically-Competitive environments: Organizational Capability as Knowledge Integration", *Organization Science*, 7 (4), 1996, pp. 375-387.
40. GRANT, R.M., "The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications For Strategy Formulation", *California Management Review* 33(3): 1991, pp.114–135.
41. GREEN, S.G; GAVIN, M.B. and AIDAN-SMITH, L., "Assessing A Multi-dimensional Measure of Radical Technical Innovation", *IEEE Transactions on Engineering Management*, 42 (3), 1995, pp.203-213.
42. GRIFIN, Abbie and PAGE, Albert L., "An Interim Report on Measuring Product Development Success and Failure", *Journal of Product Innovation Management*, 1993, pp.291-308.
43. HAMEL, G. and PRAHALAD, C.K.; *Competing For the Future*; Boston: Harvard Business School Press, 1994.
44. HAMEL, G. and PRAHALAD, C.K., "The Core Competence of The Corporation", *Harvard Business Review*, 68, No: 8, 1990.
45. HAMEL G.; *Leading the Revolution*; Harvard Business School Press: Boston, MA., 2000.

46. HARGADON A. and SUTTON R.I., "Building an Innovation Factory" *Harvard Business Review* 78: 2000, pp.157.
47. HEILMEIER, G.H., "Enabling Innovation The "No Excuses" Way", *Research Technology Management* 43(3), 2000, pp.26.
48. HILLS, G. E. and LaFORGE, R. W., "Research at The Marketing Interface to Advance Entrepreneurship Theory", *Entrepreneurship Theory and Practice*, (3), 1992, pp.33-59.
49. HITT, W.D., "The Learning Organisation: Some Reflections On Organisational Renewal", *Leadership and Organisational Development Journal*, Vol. 16, No. 8, 1995, pp. 17-25.
50. HITT, Michael A; IRELAND, R. Duane; CAMP, S. Michael and SEXTON Donald L, "Guest Editors' Introduction to The Special Issue Strategic Entrepreneurship: Entrepreneurial Strategies For Wealth Creation", *Strategic. Management Journal.*, 22: 2001, pp. 479–491.
51. HOOPEs DG and POSTREL S., "Shared Knowledge, 'Glitches' and Product Development Performance", *Strategic Management Journal* 20(9): 1999, pp. 837–865.
52. HULT, G. TOMAS M., KETCHEN Jr., DAVID J., REUS, Taco H., "Organizational Learning Capacity and Internal Customer Orientation Within Strategic Sourcing Units", *Journal of Quality Management*, 2001, pp.173-192.
53. HULT, G. TOMAS M., "Managing the International Strategic Sourcing Function As a Market-Driven Organizational Learning System", *Decision Sciences*, 29 (1), 1998, pp.193-216
54. HURLEY, Robert F. and HULT, G.Tomas M., "Innovation, Market Orientation and Organizational Learning : An Integration and Empirical Examination", *Journal of Marketing* Vol.62, 1998, pp.42-54.
55. IKUJIRO, N.; "The Knowledge-Creating Company", *Harvard Business Review*, 1991, pp. 96-104.

56. JARRATT, J., and COATES, J.F.; Employee Development And Job Creation Trends, Problems Opportunities; In M. London (Ed.), Employees, careers, and job creation; San Francisco: Jossey-Bass. 1995. pp. 1–30.
57. JIN K. Han; NAMWOON Kim and RAJENDRA K. Srivastana; "Market Orientation and Organisational Performance: Is Innovation A Missing Link", Journal of Marketing, Volume 62, Issue 4, 1998, pp. 1-30.
58. KANZ, John; "Origins of the U.S. Semiconductor Resurgence: Product, Perceptions, Paradigms", International J. Technology Managemet, 1995, pp.1-30.
59. KHALIL, Tarek M.; Management of Technology: The Key To Competitiveness and Wealth Creation; McGraw-Hill Higher Education, 2000, pp.1-16.
60. KIM, Daniel H., "The Link Between Individual and Organisational Learning", Sloan Management Review, Vol.35, No. 1, 1993, pp.37-50.
61. KITCHEIL, S., "Corporate Culture, Enviromental Adaptation and Innovation Adoption", Journal of the Academy of Marketing Science, 23, 1995, pp.195-205.
62. KLIMECKI, R. and LASSLEBEN, H "Modes of Organisational Learning: Implications from an Empirical Study", Management Learning, 29 (4), 1998, pp. 405-430.
63. KOHLI, A. and JAWORSKI, B., "Market orientation: the construct, propositions, and managerial implications", Journal of Marketing, Vol. 54, 1990, pp. 1-18.
64. LADO, A.A., and WILSON, M.C.; "Human Resource Systems And Sustained Competitive Advantage: A Competency-Based Perspective", Academy of Management Review, 19, 1994, pp. 699–727.
65. LANGLOIS R.N. and COSGEL M.; The Organization of Consumption: In The Active Consumer; Bianchi M (ed.). Routledge: London, 1998, pp.107–121.
66. LEE, H., SMITH KG, GRIMM, CM, SCHOMBURG, A., "Timing, Order and Durability of New Product Advantages With Imitation", Strategic Management Journal 21(1): 2000, pp. 23–30.

67. LEE, M. and NA, D., "Determinants of Technical Success in Product Development When Innovative Radicalness is Considered", *Journal of Product Innovation Management*, 11, 1994, pp.62-68.
68. LENT, R. W., BROWN, S. D. and HACKETT, G., "Toward a unifying social cognitive theory of career and academic interest, choice, and performance", *Journal of Vocational Behaviour*, 45, 1994, pp.79-122.
69. LEONARD, D. and RAYPORT JF., "Spark Innovation Through Emphatic Design" *Harvard Business Review* 75(12): 1997, p.102.
70. LIU, S.S.; LUO, X., SHI, Yi-Zheng; "Integrating Customer Orientation, Corporate Entrepreneurship and Learning Orientation in Organization-in-Transition: An Empirical Study", *International Journal of Research in Marketing* 19, 2002, pp.367-382.
71. LUKAS, B.A, HULT, G.T.M, FERRELL, O.C, "A Theoretical Perspective of The Antecedents and Consequences of Organizational Learning in Marketing Channels", *Journal Business Resource*, 36(3), 1996, pp.233 – 44.
72. MARKIDES, CC., "Strategic Innovation in Established Companies", *Sloan Management Review* 39(12): 1998, p. 31.
73. MARQUARDT, M. J.; *Building The Learning Organisations: A Systems Approach to Quantum Improvement and Global Success*; New York, McGraw Hill, 1996.
74. MAURER, T. J., WRENN, K. A., PIERCE, H. R., TROSS, S. A. and COLLINS, W. C., "Beliefs About 'Improvability' of Career-Relevant Skills: Relevance To Job/Task Analysis, Competency Modelling, And Learning Orientation", *Journal of Organisational Behaviour*, 24, 2003, pp.107-131.
75. MAURER, T., and PALMER, J. K., "Management Development Intentions Following Feedback: Role Of Perceived Outcomes, Social Pressures, And Control", *Journal of Management Development*, 18, 1999, pp. 733-751.
76. McGRATH, R.G, and MacMILLAN, I.; *The Entrepreneurial Mindset*; Harvard Business School Press: Boston, MA, 2000.

77. McGRATH, R.G., "Exploratory Learning, Innovative Capacity, and Managerial Oversight", *Academy of Management Journal*, 44(1), 2001, pp.118–131.
78. MOHR-JACKSON, I., "Broadening The Market Orientation: An Added Focus on Internal Customers", *Human Resource Management*, 30, (4), 1991, pp.455-467.
79. MOHRMAN, Susan A., FINEGOLD, David, MOHRMAN, Jr. Allan M., "An Empirical Model of The Organization Knowledge System in New Product Development Firms", 2003, pp. 1-32.
80. MOORMAN, C. and MINER AS, "Organizational Improvisation and Organizational Memory", *Academic Management Review*, 23(4), 1998, pp. 698 -723.
81. NARVER, J. and SLATER, S., "The Effect of a Market Orientation on Business Profitability", *Journal of Marketing*, Vol. 54, 1990, pp. 20-35.
82. NORMAN, R.; *Developing Capabilities for Organizational Learning*; In: Pennings JM, editor, *Organizational strategy and change*, San Francisco (CA): Jossey-Bass, 1985.
83. PARSONS, Andrew J., "Building Innovativeness in Large U.S. Corporations", *The Journal of Service Marketing*, 5, 1991, pp.5-20.
84. PAVITT, K., "What We Know About The Strategic Management of Technology", *California Management Review*, Vol. 32 No. 3, 1990, pp. 17-26.
85. PFEFFER, J.; *Competitive Advantage through People*; Boston: Harvard Business School Press, 1994.
86. PORTER, M.; *Competitive Advantage: Creating and Sustaining a Superior Advantage*; Free Press, New York, 1995.
87. PORTER, G. and TANSKY, J.; "Expatriate Success May Depend On A 'Learning Orientation': Considerations For Selection And Training", *Human Resource Management*, Spring 1999, Vol. 38, No. 1, 1999, pp. 47–60.
88. PORTER, G., and TANSKY, J., "Learning Orientation of Employees: Moving Toward Organisation Based Assessment", *Human Resource Development Quarterly*, 7(2), 1996, pp.165–178.

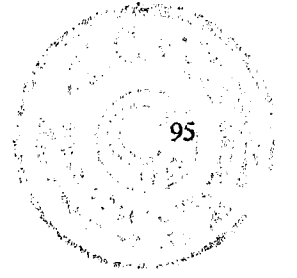
89. PRESTOUNGRANGE, G., "Customer Orientation and Motivation: The Key to Effective Learning Organisations", *Journal of Workplace Learning: Employee Consulting Today*, Volume 12, Number 3, 2000, pp.94-99.
90. RITTER, T. and GEMÜNDEN, H.G., "The Impact of a Company's Business Strategy on Its Technological Competence, Network Competence and Innovation Success", *Journal of Business Research* 5728, 2002, pp.1-9.
91. ROBERTS, Peter W., "Product Innovation, Product-Market Competition And Persistent Profitability In The U.S. Pharmaceutical Industry", *Strategic Management Journal*, 20, 1999, pp.655-670.
92. ROBERTSON, Paul L. and YU, Tony F., "Firm Strategy, Innovation and Consumer Demand: A Market Process Approach", *Managerial and Decision Economics*, 22, 2001, pp.183-199.
93. ROGERS, EM.; *Diffusion of Innovations*; Free Press: New York, 1995.
94. ROUSE, W.B.; *Strategies for Innovation: Creating Successful Products, Systems and Organisations*; Wiley, New York, 1992.
95. ROUSE, W.B.; *Essential Challenges of Strategic Management*; Wiley, New York, 2000.
96. ROUSE, W. B. and BOFF, K. R., "Strategies For Value: Quality, Productivity, and Innovation in R&D/Technology Organisations", *Systems Engineering*, Vol. 4, No. 2, 2001, pp.87-106.
97. ROUSSEL, P., SAAD, K. and ERIKSON, T.; *Third Generation R&D*; HBS Press, Boston, MA, 1991.
98. RUEKERT, R., "Developing A Market Orientation: An Organisational Strategy Perspective", *International Journal of Marketing*, Vol. 9, 1992, pp.225-245.
99. SADLER-SMITH, Eugene; SPICER, David P. and CHASTON, Ian, "Learning Orientations and Growth in Smaller Firms", *Long Range Planning*, Vol.34, 2001, pp.139-155.
100. SCHINDEHUTTE, M., MORRIS, M. H. and KURATKU, D., "Triggering Events, Corporate Entrepreneurship and The Marketing Function", *Journal of Marketing Theory and Practice*, 2000, pp.18-30.

101. SENGE, Peter; The Fifth Discipline, The Art and Practice of The Learning Organisation; Doubleday, New York, 1990.
102. SENGE, Peter; Beşinci Disiplin: Öğrenen Organizasyon Düşünüşü ve Uygulaması; çev: Ayşegül İldeniz –Ahmet Doğukan, 2.baskı, İstanbul: Yapı Kredi Yayınları, 1993, s.22.
103. SHAPIRO, B., "What the Hell is 'Market-Oriented'?", Harvard Business Review, Vol. 66, 1988, pp. 19-25.
104. SINKULA, JM, BAKER, WE, NOORDEWIER, TA., "Framework for Market-Based Organizational Learning: Linking Values, Knowledge and Behavior, Journal Academic Marketing Science, 25(4), 1997, pp. 305-318.
105. SLATER, S.F. and NARVER, J.C., "Market Orientation and The Learning Organization", Journal of Marketing, 59 (3), 1995, pp. 63-74.
106. SLATER S.F. and NARVER J.C., "Market Orientation isn't Enough: Build A Learning Organization" Report No. 94-103. Cambridge (MA): Marketing Science Institute, 1994.
107. SORENSEN JB, and STUART TE., "Ageing, Obsolescence and Organisational Innovation", Administrative Science Quarterly, 45, 2000, p.81.
108. VERONA, G., "A Resource-Based View of Product Development", Academic Management Review, 24(1),1999, pp.132–142.
109. VERYZER, Robert W. Jr, "Discontinuous Innovation and the New Product Development Process", Journal Product Innovation Management, Vol.15, 1998, pp.304-321.
110. WEICK, Karl E., "The Nontraditional Quality of Organisational Learning", Organisation Science, Vol.2, No.1, 1991, pp.116-124.
111. WRIGHT, P.M. and McMAHAN, G.C, "Theoretical Perspectives For Strategic Human Resources Management" Journal of Management, 18, 1992, pp. 295–320.
112. ZUBOFF, Shoshana; In the Age of the Smart Machine; Basic Books, 1990.

İNTERNET KAYNAKLARI

1. www.tdk.gov.tr
2. www.insead.edu/executives/confm.cfm
3. <http://web.mit.edu/is/competency/tldev/customerorientation.html#definition>
4. http://media.wiley.com/product_data/excerpt/51/04708498/0470849851.pdf

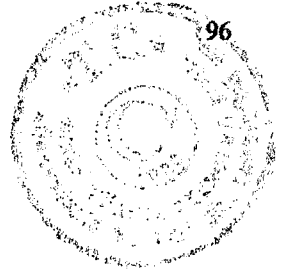




ÖZGEÇMİŞ

Gökhan Avunya, 1978 yılında İstanbul'da doğdu. Orta ve Lise öğrenimini tamamladığı Ataköy Lisesi'nden 1995 yılında mezun oldu. 1996 yılında girdiği Yıldız Teknik Üniversitesi Elektrik-Elektronik Fakültesi Elektrik Mühendisliği bölümünden 2000 yılında "Programlanabilir Lojik Kontroller (PLC)" başlıklı bitirme teziyle mezun olarak Elektrik Mühendisi ünvanını aldı. 2001 yılında Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü İşletme Fakültesi Strateji Bilimi'nde Yüksek Lisans yapmayı hak kazandı.





GEBZE YÜKSEK TEKNOLOJİ ENSTİTÜSÜ

Sayın Yetkili,

Bu anket formu, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü İşletme Fakültesi tarafından yapılan “**Teknoloji Yönelimi, Öğrenme Yönelimi ve Müşteri Yöneliminin Firma Yenilikçiliği Üzerine Etkileri**” konulu Araştırma Projesi ile ilgilidir. Bu araştırma çalışması tamamen akademik bir amaca yöneliktir ve bilimsel bir amaca yönelik olarak kullanılacaktır.

Bu uygulamanın kapsadığı soruları cevaplandırmak, hiç kuşkusuz zamanınızın bir kısmını alacaktır. Ancak, Üniversite - İş hayatı arasındaki ilişkileri güçlendirmek ve elde edilen sonuçlardan ortaklaşa yararlanmak düşüncesi ile bize yardımcı olacağınızı kuvvetle ümit etmekteyiz.

Gönderilecek cevaplar mutlak gizli tutulacak ve elde edilen sonuçlar işletme adı belirtilmeksizin genel ve ortalama özellikler şeklinde araştırmamıza katılan işletmelere gönderilecektir. Peşin teşekkürlerimi sunar işlerinizde başarılar dilerim.

Saygılarımızla,

Yrd. Doç. Dr. Halit KESKİN

Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü İşletme Fakültesi

Proje : Gökhan AVUNYA g_avunya@yahoo.com

Proje Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Halit KESKİN keskin@penta.gyte.edu.tr

Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü - İşletme Fakültesi. P.K. 141 Çayırova Gebze/KOCAELİ

Tel: (262) 653 84 97 (dahili: 1373 ve 1316) Fax: (262) 653 84 90

İşletmenizdeki mevcut duruma göre aşağıdaki soruları cevaplayınız.

1.	Firmanın Adı	
2.	Çalışan Sayısı	
3.	Firmanın Kuruluş Tarihi(yaşı)	
4.	Firmanın Faaliyette Bulunduğu Sektör	
5.	Firmadaki Pozisyonunuz	

Bölümlerdeki soruları aşağıdaki anlamlara karşılık gelen numaraların altındaki kutucukları işaretleyerek cevaplandırınız.

1 KESİNLİKLE KATILMIYORUM	2 KATILMIYORUM	3 KARARSIZIM	4 KATILIYORUM	5 KESİNLİKLE KATILIYORUM
---------------------------------	-------------------	-----------------	------------------	--------------------------------

A. Aşağıdaki belirtilen ifadeler şirketinizde ne ölçüde uygulanmaktadır? İşletmenizdeki mevcut duruma göre aşağıdaki soruları cevaplayınız.

1.	Müşteri ihtiyaçlarını karşılayabilmek için uyum sağlama ve taahhütlerimiz konusunda ki çalışmalarımızı sürekli kontrol ederiz.	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐
2.	Başarılı yada başarısız olan müşteri deneyimlerimiz hakkında tüm işletme birimleri tartışmaya açıktır.	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐
3.	Rekabet avantajı konusundaki stratejimiz, müşteri ihtiyaçlarını anlama üzerine kurulmuştur.	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐
4.	Müşteri memnuniyetini sistemli ve düzenli olarak ölçeriz.	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐
5.	Rakiplerimizden daha fazla dikkat ettiğimiz konu müşteriye odaklanmamızdır.	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐
6.	Bu şirketin öncelikli olarak müşteri hizmeti için var olduğuna inanınız.	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐
7.	Ürünlerimizin ve hizmetimizin kalitesini değerlendirmek için nihai müşterilerimize yılda en az bir kez anket uygularız.	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐
8.	Müşteri memnuniyeti ile ilgili veriler düzenli olarak şirket içindeki birimlere eşit şekilde iletilir.	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐

B. Aşağıdaki belirtilen ifadeler şirketinizde ne ölçüde uygulanmaktadır? İşletmenizdeki mevcut duruma göre aşağıdaki soruları cevaplayınız.

1.	Bu şirketin en temel değerleri, gelişmenin anahtarı olan öğrenmeyi içerir.	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐
2.	Şirketimizde öğrenmenin bir maliyet değil, ileriye dönük bir yatırım olduğu inancı vardır.	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐
3.	Şirketimizde öğrenme, organizasyonel devamlılığı garantileyen ticari bir gereklilik olarak görülmektedir.	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐
4.	Şirketimizde ortak bir amaç vardır.	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐
5.	Yöneticilerimiz, yeni bilgi ve/veya becerileri öğrenmek için organizasyonumuzun yeteneği olan rekabete dayalı avantajımızın anahtar olduğu konusunda hem fikirdirler.	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐
6.	Bütün düzeyler, iş birimleri ve bölümler arasında şirket vizyonumuz hakkında fikir birliği vardır.	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐
7.	Bütün çalışanlar, bu organizasyonun hedeflerine bağlıdır.	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐
8.	Çalışanlar, şirketin amacını belirlemede kendilerini etkin birer birey olarak görürler.	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐
9.	Şirket içinde, müşterilerimiz hakkında edindiğimiz ortak görüşlerimizin kritiğini yapmaktan çekinmeyiz.	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐
10.	Şirketimizde çalışanlar, piyasa ile ilgili düşüncelerin sabit kalmaması, sürekli olarak gözden geçirilmesi gerektiğini bilirler.	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐

C. Rakiplerinizle karşılaştığınızda süreç yeniliğinizi nasıl görmektesiniz? İşletmenizde mevcut duruma göre aşağıdaki soruları cevaplayınız.

1.	Oldukça modern üretim tesislerine sahibiz.	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐
2.	Üretim tesislerimiz rakiplerimizden daha gelişmiştir.	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐
3.	Üretim tesislerimizde en gelişmiş teknoloji kullanılır.	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐

D. Teknolojik işbirliği yapmanızın nedenleri nelerdir? İşletmenizde mevcut duruma göre aşağıdaki soruları cevaplayınız.

1.	Çünkü biz bazı ürün ve süreçleri geliştirebilecek tek şirketiz.	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐
2.	Çünkü biz geliştirme projelerinin sonuçlarını kullanabilecek tek firmayız.	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐
3.	Çünkü mükemmel bir teknolojik bilgiye sahibiz.	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐
4.	Çünkü başarılı yeniliklerle tanınıyoruz.	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐

E. Şirketinizin teknolojik uzmanlığı hakkında neler söyleyebilirsiniz? İşletmenizde mevcut duruma göre aşağıdaki soruları cevaplayınız.

1.	Teknolojik bilginizin özgünlüğü memnuniyet kaynağımızdır.	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐
2.	Üretim prosesimiz oldukça komplekstir.	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐
3.	Ürünlerimiz oldukça komplekstir.	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐
4.	Kullanıcıların büyük bir kısmı ürünlerimizi kullanmak için teknolojik bilgiye ihtiyaç duyar.	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐

F. Şirketinizin işletme stratejisi hakkında neler söyleyebilirsiniz? İşletmenizde mevcut duruma göre aşağıdaki soruları cevaplayınız.

1.	Bulunduğumuz endüstride teknoloji lideriyiz.	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐
2.	Ar-ge faaliyetlerine çok önem veriyoruz.	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐
3.	Teknolojik riskler alıyoruz.	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐
4.	Devamlı ürünlerimizi geliştiriyoruz	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐

G. Şirketinizin yenilikçiliğini nasıl görmektesiniz? İşletmenizde mevcut duruma göre aşağıdaki soruları cevaplayınız.

1.	Şirketimiz, çoğunlukla yeni fikirleri dener.	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐
2.	Şirketimiz, yenilik yaratmak için yeni yöntemler arar.	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐
3.	Şirketimizin, işletim sisteminde yaratıcılık vardır.	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐
4.	Piyasaya yeni ürünleri ve hizmetleri ilk şirketimiz sunar.	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐



Bölümdeki soruları aşağıdaki anlamlara karşılık gelen numaraların altındaki kutucukları işaretleyerek cevaplandırınız.

1	2	3	4	5
HİÇ UYGULANMAMAKTA	UYGULANMAMAKTA	KARARSIZIM	UYGULANMAKTA	YOĞUN ŞEKİLDE UYGULANMAKTA

I. Aşağıdaki faaliyetler işletmenizde ne ölçüde uygulanmaktadır? İşletmenizde mevcut duruma göre aşağıdaki soruları cevaplayınız.

	1	2	3	4	5
1. Planlama	☐	☐	☐	☐	☐
2. Kontrol Etme	☐	☐	☐	☐	☐
3. Başlatma	☐	☐	☐	☐	☐
4. İlişkiler	☐	☐	☐	☐	☐
5. Koordinasyon	☐	☐	☐	☐	☐

ANKETİMİZE KATILDIĞINIZ İÇİN TEŞEKKÜR EDER, ÇALIŞMALARINIZDA BAŞARILAR DİLERİZ.



**T.C. YÜKSEKÖĞRETİM KURULU
DOKÜMANTASYON MERKEZİ**