

İşletmelerde Özümseme Kapasitesi İle İşletme Performansı İlişkisi: Eso Araştırması¹

Aslı GEYLAN²
Anadolu Üniversitesi

Avni Barış BARAZ³
Anadolu Üniversitesi

Öz

Bilgi, günümüz yoğun rekabet ortamında işletmelerin yaşamlarını sürdürebilmeleri için vazgeçilmez bir faktör haline gelmiştir. Bu yüzden, bilginin işletmeler tarafından edinilmesi, benimsenmesi ve dönüştürülerek kullanılması sürecinin, yani özümseme kapasitesinin, etkin bir şekilde geliştirilmesi büyük önem kazanmıştır. Bu çalışma, işletmelerin özümseme kapasitesinin, işletme performansı ile olan ilişkisini ortaya koymayı amaçlamaktadır. Araştırmada anket tekniği kullanılmıştır. Eskişehir Sanayi Odası'na (ESO) kayıtlı Otomotiv, Metal Eşya İmalat, Gıda ve Tekstil sektörlerinden toplam 598 adet kullanılabilir soru formu elde edilmiştir. Özümseme kapasitesi ve işletme performansına ilişkin literatürde ileri sürülen ilişkileri test etmek için Yapısal Eşitlik Modeli (YEM) kullanılmıştır. Bulgular, özümseme kapasitesinin kendi alt boyutları arasındaki ilişkiye ilişkin literatürü doğrulamıştır. Özümseme kapasitesi en çok işletme performansının finansal boyutunu etkilerken, bu etkiyi ticari ve operasyonel performans boyutları izlemiştir. Özümseme kapasitesi düzeyleri işletmelerin ve yöneticilerin demografik profillerine, faaliyet gösterdikleri sektöre ve büyüklüklerine göre farklılıklar göstermektedir. Araştırma sonuçları doğrultusunda işletmelerin özümseme kapasitelerini arttırmalarına yönelik öneriler sunulmuştur.

Anahtar Kelimeler:

Özümseme Kapasitesi, İşletme Performansı, Eskişehir Sanayi Odası, Örgütsel Öğrenme, Yapısal Eşitlik Modeli

Absorptive Capacity And Firm Performance: A Research In Eso

Abstract

Knowledge has become an indispensable factor for business survival in today's world characterized by intense competition. Therefore, development of a firm's absorptive capacity, which can be stated as its ability to acquire, assimilate, transform and exploit knowledge has become of paramount importance. This study aims to determine the relationship between a firm's absorptive capacity and its performance. The study employs questionnaire technique for data collection. The sample consists of 598 useable questionnaires obtained from firms in automotive, metal manufactured goods, food and textile industries, registered with Eskişehir Chamber of Industry (ESO). Structural equation modelling (SEM) was employed to test the relationship between absorptive capacity and firm performance as put forth by the extant literature. Findings parallel the literature in regards to the relationship between the dimensions of absorptive capacity. The strongest effect was found between absorptive capacity and financial performance, followed by commercial and operational performance. Level of absorptive capacity was observed to vary by demographic profiles of managers and firm's industry and firm size. Suggestions for increasing absorptive capacity of firms, based on research findings, are also provided.

Keywords:

Absorptive Capacity, Firm Performance, Eskişehir Chamber of Industry, Organizational Learning, Structural Equation Modelling (SEM)

¹Bu çalışma; birinci yazarın 2013 yılında Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Bilim Dalı'nda kabul edilen doktora tezinden türetilmiştir.

²İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, ageylan@anadolu.edu.tr

³Açıköğretim Fakültesi, İktisadi ve İdari Programlar Bölümü, bbaraz@anadolu.edu.tr

Giriş

Küresel rekabetin hızla arttığı iş ortamında işletmeler için çevreyle iletişim içinde olmak, çevreden gelecek bilgileri takip etmek ve bu bilgilere göre kendi yapısını oluşturmak tercihin ötesinde zorunluluğa dönüşmüştür. Günümüzde artık maliyet unsurlarından, sermayeden daha önemli olan faktör bilgidir. Bilgi tüm işletmeler için rekabet etmede kullanılacak en önemli güçtür. Çünkü işletmeler artık değişen çevrelere ne kadar hızlı tepki verirlerse ayakta kalma savaşında o kadar öne geçmektedirler. Gün geçtikçe müşteri tercihlerindeki değişimler, değişen rekabet koşulları, değişen sosyal değerler ve demografik özellikler, her geçen gün karmaşıklaşan ve yenilenen teknoloji ve inovasyonlar ve diğer çevresel değişkenler ve belirsizlikler işletmeleri çevreleriyle ilişki içinde olmaya ve çevrelere hızla tepki vermeye zorlamaktadır.

İşletmelerin çevrelerini takip etmeleri, bilgi edinmeleri ve edinilen bilgileri örgüt amaçları doğrultusunda hızla hayata geçirmeleri gerekir. Bu nedenle işletmenin içinde bulunduğu çevreye bağlı olarak edindikleri bilgilerin işletme için yararlı bir kullanıma dönüşmesi sürecinde etkili bir yapı oluşturulması gerekir.

İşletmenin bilgi edinme ve çevreyi takip etme adına kurduğu bu yapının temel aktörleri öncelikle işletme çalışanları olacaktır. Bilgi öncelikle işletme çalışanları tarafından edinilir. Çalışanlar işletmenin çevresini tarayarak işletme için yararlı bilgiye işletme bilgi sistemi vasıtasıyla ya da kendi kişisel çaba ve öngörülerıyla ulaşırlar ve işletmeye getirirler. Edinilen bu bilgiler işletme içerisinde paylaşılmaz ise bir değeri kalmaz. Bu nedenle bilgilerin işletme içerisinde toplanmaları, görüşmeler, dosyalama sistemleri, işletme içi bilgisayar ağları gibi kurum içi iletişim araçları ile paylaşılması gerekir. Paylaşılan bilgiler bu yollarla bireylerden gruplara aktarılır ve en nihayetinde işletmenin içselleştireceği hale gelir. Bilginin işletme içinde başarılı şekilde paylaşılması ve işletmeye faydalı bir hale getirilebilmesi için paylaşım ve üretim sürecinin etkin ve verimli bir şekilde yürütmesi gerekir.

Çalışanlar tarafından işletmeye getirilen ve işletme içinde paylaşılan bu bilgilerin başta yeniliklere ve

öğrenmeye açık üst yönetim olmak üzere tüm çalışanlar tarafından paylaşılması, değerlendirilmesi ve karar vericiler açısından kullanılabilir bilgiler haline dönüştürülmesi gerekir. Bu değerlendirme esnasında yöneticilerin ve çalışanların değerlendirilen bilginin önemli olup olmadığı, gelecekte işletmeyi nasıl etkileyeceği, bu bilgiyi edinerek ne gibi sonuçlar elde edeceğini düşünmesi gerekir. Örgüt içinde paylaşılan ve örgüt tarafından benimsenen bu bilgi artık örgütsel bilgi halini almıştır. Örgütsel bilgi bu aşamadan sonra işletme içinde benimsenecek ve daha sonra işletme için en iyi şekilde kullanılacaktır.

Bilginin bireyler tarafından işletme çevresinden edinilmesiyle başlayan bu yapı örgütün kendi için bilgileri kullanmasıyla son bulur. Bu yapının işlerliği işletmenin çevreye vereceği tepkinin hızını etkiler. Dolayısıyla çevresiyle her an rekabet içinde olan işletmeler için bu yapının işlerliği hayati bir öneme sahiptir. Bahsettiğimiz bu yapı da aslında işletmelerin özümseme kapasitesini ifade etmektedir. Tüm bu bilginin edinilmesi, işletme içinde benimsenmesi ve dönüştürülmesi en nihayetinde de kullanılması süreci işletmenin özümseme kapasitesidir.

İşletmeler özümseme kapasiteleriyle çevrenin ve paydaşlarının beklentilerine yönelik stratejiler geliştirir, olası krizlere veya belirsizliklere karşı önlemler alır, teknolojilerini şekillendirir, yeni ürünler yaratır ve yeni pazarlara açılırlar. Bunun yanı sıra yönetim anlayışlarını değiştirir, insan kaynağı profilini geliştirir, verimlilik ve kaliteyi artırma yönünde yeni stratejiler oluşturur ve inovasyon çabalarını iş yaşamının bir parçası haline getirirler. Bu ve benzeri gelişmeler örgütün yaşamını sürekli kılan sonuçlara yol açar. Tüm bu işlevlerin gerçekleştirilmesi bilginin etkin ve verimli kullanımına, dolayısıyla özümseme kapasitesine bağlıdır.

İşletmelerin çevreleri için hayati öneme sahip bilgilerin işletmelerin özümseme kapasitesi ile hayata geçirilmesi onları rekabet koşullarında bir adım öne geçirecektir. Bu durumda özümseme kapasitesinin artması sonucu işletmelerin genel performansları da artacaktır. İşletmelerin ayakta kalmaları için performanslarının iyi olması zorunluluğu vardır. Özümseme kapasitesi de bu süreçte performansı artırıcı önemli bir faktör olacaktır.

Bu çalışmanın üç temel amacı bulunmaktadır. Çalışma ilk olarak, işletmelerin özümseme kapasitesinin, işletme performansı ile olan ilişkisini ortaya koymayı amaçlamaktadır. Bunu yaparken öncelikle özümseme kapasitesinin alt boyutları arasındaki etkileşim incelenmektedir. Daha sonra özümseme kapasitesini oluşturan edinim, benimseme, dönüştürme ve kullanma boyutlarının, operasyonel, ticari ve finansal boyutlardan oluşan işletme performansı üzerindeki etkileri nedensellik ilişkisine bağlı olarak sorgulanmaktadır. Türkçe literatürde bu konu ile ilgili henüz yeterli çalışma bulunmamaktadır. Dolayısıyla, araştırma sonucunda elde edilen bulgular ile literatürün örtüştüğü ve farklılaştığı noktaları ortaya koyarak, Türkçe literatüre katkı yapmak, çalışmanın ikinci amacını oluşturmaktadır. Son olarak, araştırma sonucunda elde edilen bulgular doğrultusunda, hem işletmelerin özümseme kapasitelerini daha etkili kullanmalarına, hem de özümseme kapasiteleri yoluyla performanslarını arttırmalarına ilişkin öneriler sunulması amaçlanmaktadır.

LİTARATÜR TARAMASI

Özümseme Kapasitesi

Özümseme kapasitesi kavramının ilk geçtiği çalışma Cohen ve Levinthal'ın (1989) çalışmasıdır. Bu çalışmada Ar-Ge departmanına yapılan harcamaların sadece yeni bilginin gelişimine öncülük etmediği aynı zamanda örgütün 'çevresinden edindiği bilgiyi tanımlama, benimseme ve kullanma' yeteneğine katkıda bulunduğu anlatılmaktadır. (Cohen ve Levinthal, 1989: 569). Yazarlar bu yeteneği "özümseme kapasitesi" olarak adlandırmışlardır. Cohen ve Levinthal (1990: 128) konuya ilişkin bir sonraki çalışmasında özümseme kapasitesi kavramını daha ayrıntılı incelemişlerdir. Bu çalışmada özümseme kapasitesinin en çok atıf alan tanımı "yeni bilginin değerinin fark edilmesi, bu bilginin benimsenmesi ve ticari bir sonuç olarak uygulanması" olarak yapılmıştır.

Cohen ve Levinthal (1994) üçüncü çalışmasında özümseme kapasitesini iktisat tabanlı bir bakış açısıyla incelemişlerdir. İşletmelerin özümseme kapasitesinin sadece yeni dış bilgiyi kullanmalarını kapsamadığını, bunun yanında gelecekteki tekno-

lojik gelişimleri tam olarak öngörmeyi (tahmini) sağladığını belirtmişlerdir. Çalışmanın temel katkısı ise özümseme kapasitesine yapılan yatırımların, işletmelere teknolojik gelişmeleri daha doğru şekilde öngörme ve gelişen fırsatları yakalama konusunda yardımcı olduğudur.

Van Den Bosch, Van Wijk ve Volberda (2002)'e göre, özümseme kapasitesi ile öğrenme arasındaki bağ açıktır. Cohen ve Levinthal (1990), bireylerin önceden edindikleri bilgilerin daha sonra edinecekleri bilgileri toplamak için yeteneklerini geliştirdiğini ileri sürmektedir. Buna bağlı olarak bireyler zamanı geldiğinde bu bilgileri geri çağırarak kullanabilirler. Bu süreç sayesinde bireylerin önceden sahip oldukları bilgilerin (prior knowledge) öğrenilmesi kolaylaşır. Yeni edinilecek bilgilerin de özümsemesine yardımcı olur. Bu görüş, Ellis'in (1965) önceki bilgilerin yeni bilgileri öğrenmeyi kolaylaştırdığı yaklaşımıyla örtüşmektedir. Diğer bir ifade ile farklı bilgi yığınları arasında öğrenme becerisi transfer olabilir. Bunun bir sonucu olarak, bir öğrenme sürecindeki deneyim ya da performans sonraki öğrenme süreçlerindeki performansı etkileyebilir ya da geliştirebilir.

Bireylerin ve dolayısıyla örgütün öğrenme becerileri, öncelikle bireylerin önceden sahip olduğu bilgilere bağlıdır. Daha sonra yeni edinilen bilgiler de öncekilerin üzerine eklenmektedir. Öğrenmenin bu birikimli yapısı, hafıza geliştirmeye de işaret etmektedir. Hafıza geliştirme üzerine yapılan araştırmalar birikmiş önceki bilgilerin, hem çalışma genelinde bilgi edinimi olarak kullanılan hafızaya yeni bilgiler katma, hem de ilgili bilgileri hatırlama ve kullanma yeteneğini geliştirdiğini ileri sürmektedir (Cohen ve Levinthal 1990: 129). Bower ve Ernest (1981: 424) hafıza geliştirmenin hafızada kaydedilen nesne, kalıp ve kavram sayısı arttıkça, bu konular hakkındaki yeni bilgileri daha kolay edinebileceğini ve bireyin yeni kararlarında bu bilgileri daha etkin bir şekilde kullanabileceğinin kişisel pekiştirme olduğunu ifade etmektedir.

Özümseme kapasitesinin bireysel düzeyden sonra tartışılan ikinci düzeyi örgütsel düzeydir. Örgütün özümseme kapasitesi, çalışanlarının bireysel özüm-

seme kapasiteleri ile doğru orantılıdır. Literatürde bu görüşü savunan çok sayıda çalışma bulunmaktadır (Cohen ve Levinthal 1990; Kim, 1998; Lane ve Lubatkin, 1998; Zahra ve George, 2002). Bu açıdan bakıldığında bir örgütün özümseme kapasitesinin geliştirilmesi öncelikle bireysel özümseme kapasitelerine dayanmaktadır. Bireysel özümseme kapasitelerinde olduğu gibi örgütsel özümseme kapasiteleri de kümülatif bir şekilde gelişmektedir.

Bir işletmenin özümseme kapasitesi yalnızca işletmenin dış çevresiyle doğrudan ilişki değildir. Aynı zamanda işletmenin alt birimleri arasındaki iletişim ve etkileşim ile mümkün olur. Örgütsel düzey yanında işletmenin farklı anlaşma ve birleşmelerle de özümseme kapasitesini arttırması mümkün olabilir (Cohen ve Levinthal 1990: 131).

İletişim sistemleri, çevreden bilgi transferi gerçekleştiren özelleştirilmiş aktörlere bağlıdır. Bununla birlikte, yapılandırılmamış kalıpları da içerebilmektedir. İletişim yapılarının tasarlanması, işletme içindeki uzmanlık dağılımından ayrı tutulamaz. İşletmenin özümseme kapasitesi dış çevreden işletmeye bilgi girişi sağlanan noktalarda bulunan ve bunları işletme içindeki alt birimlere aktaran bireylere bağlıdır. Bu bilgi geçiş noktaları bireyler arasında yayılmış ya da merkezi bir konumda olabilir. Çoğu bireyin işletme içindeki uzmanlığı, işletmeye yararlı bilgiler sağlayan dış aktörlerden büyük oranda farklılaştığı zaman, grubun bazı üyeleri bir merkezde toplanarak öğrenen örgütler bölümünde de vurgulanan sınır kapsayıcı veya eşik bekçisi rolünü üstlenmektedirler.

Cohen ve Levinthal'in öncülüğünü yaptığı bu çalışmaların ardından, özümseme kapasitesinin kapsamını genişleten veya aynı yapıyı tekrar ele alan çalışmalar yapılmıştır (Dyer ve Singh 1998; Lane ve Lubatkin 1998; Van Den Bosch, Van Wijk ve Volberda 1999; Zahra ve George 2002). Dyer ve Singh (1998) ve Lane ve Lubatkin (1998)'in çalışmaları Cohen ve Levinthal'in çalışmalarıyla aynı yöndedir. Lyles ve Salk (1996) ile Lane, Salk ve Lyles, (2001) ise özümseme kapasitesi tanımını Cohen ve Levinthal (1989)'in önerdiği şekilde kabul etmelerine rağmen, dış bilginin anlaşılması ve benimsenmesi süreçleri-

nin, bilginin kullanılması boyutundan bağımsız bir boyut olduğunu vurgulamışlardır.

Lane ve Lubatkin (1998: 464) ise öğrenme faaliyetinin tek taraf yerine karşılıklı yapılması gerektiğini savunarak, özümseme kapasitesini çift taraflı bir yapıyla açıklamaya çalışmışlardır. Diğer bir ifade ile işletmenin öğrenme yeteneği bilgiyi edineceği kaynak ile uyumlu olmalıdır. Araştırmacılar çift taraflı bir yapıyı öğretmen-öğrenci ilişkisi çerçevesinde açıklamaktadırlar. Öğretmen işletmeyi bilgiyi öğretmenin taraf, öğrenci işletmeyi ise öğrenen taraf olarak tanımlamaktadırlar. Lane ve Lubatkin (1998)'nin özümseme kapasitesi tanımı Cohen ve Levinthal'in tanımıyla örtüşmektedir.

Özümseme Kapasitesinin Boyutları

Özümseme kapasitesinin boyutlarına ilişkin ilk öneri, yine kavramı literatürle tanıştıran Cohen ve Levinthal'e (1989) aittir. Cohen ve Levinthal (1989) öncü çalışmalarında özümseme kapasitesini bilginin fark edilmesi, benimsenmesi ve kullanılması başlıklarıyla üç boyut altında incelemişlerdir. Bu yaklaşım literatür tarafından kabul görerek, sonraki çalışmalarda (Lyles ve Schwenk, 1992; Spender, 1996; Szulanski, 1996; Jones (2006; Lane ve ark., 2006; Todorova ve Durisin 2007; Easterby-Smith, Graça, Antonacopoulou ve Ferdinand., 2008; Franganito 2010; Franco ve ark. 2011; Greve, Engelen ve Brettel, 2009) özümseme kapasitesinin çok boyutlu bir yapı olarak ele alınmasına yol açmıştır.

Cohen ve Levinthal (1989)'in ardından çok boyutlu özümseme kapasitesi yaklaşımına en büyük katkı, literatürde kendinden sonraki çalışmaların birçoğu tarafından benimsenen Zahra ve George (2002) tarafından gelmiştir. Cohen ve Levinthal (1989) üç boyutlu yaklaşımını geliştirerek dört boyuta çıkarmışlardır. Bu boyutlar bilginin edinimi, benimsenmesi, dönüştürülmesi ve kullanılmasıdır. Zahra ve George (2002) bilginin işletmeler tarafından edinildikten sonra benimsenmesi gerektiğini, daha sonra dönüştürüldüğünü ve son olarak da kullanıldığını belirtmektedir ve özümseme kapasitesini bu dört boyutun başarısına bağlar. Boyutları birbirinin öncülü ve ardılı olarak görmektedir. Zahra ve George'un (2002) özümseme kapasitesine ilişkin dört boyutu aşağıda özetlenmektedir:

Edinim (Acquisition) Boyutu: Edinim, işletmenin faaliyetleri için önemli olan dış bilgiyi tanımlaması ve edinmesi yeteneğidir. Cohen ve Levinthal (1989) bu boyutu yeni bilginin değerinin fark edilmesi olarak yorumlarken, Zahra ve George'un (2002) bakış açısından sonuç olarak aynı olmakla birlikte kısmen farklılaşmaktadır. Zahra ve George'a (2002) göre bilgi edinim süresince harcanan çabalar özümseme kapasitesine üç katkı yapar: yoğunluk, hız ve yön. İşletmenin bilgiyi tanımlamak ve bir araya toplamak için harcadığı çabalarının yoğunluğu ve hızı işletmenin bilgiyi edinim yeteneğinin niteliğini belirleyebilir. İşletmeler bilgi edinme konusunda ne kadar çok çaba gösterirlerse bilgi edinme yeteneklerini o kadar hızlı geliştirirler (Kim, 1997a).

Benimseme (Assimilation) Boyutu: Benimseme işletmenin dış kaynaklardan edindiği bilginin analiz edilmesini, yorumlanmasını ve anlaşılmasını sağlayan program ve süreçleri ifade eder (Szulanski, 1996). Ancak, işletme için faydalı olan her bilgiyi işletmenin kolayca farketmesi ve benimsemesi mümkün değildir. İşletmenin edindiği bir bilgi de her zaman işletmenin araştırma alanına giren ve faydalı bir bilgi olamayabilir. İşletmenin edinilen bilgiyi anlayacak düzeyde olması gerekir ya da edinilen bilgiyi yeni bir bilginin parçası olarak kullanması gerekir (Greve ve ark., 2009: 21).

Dönüştürme (Transformation) Boyutu: Dönüştürme işletmenin önceki bilgileriyle tamamen örtüşmeyen, bu bilgilerden farklı nitelik taşıyan bilgileri özümsemek için günlük işlerini geliştirme ve yenileme kapasitesidir (Zahra ve George, 2002). Dönüştürme boyutunda var olan bilgiye yeni edinilen bilgi eklenir. Ayrıca bu boyutta eski bilgi silinebilir veya yeniden değerlendirilebilir. Zahra ve George (2002), benimseme ile dönüştürme arasındaki farkın altını çizmektedir. Eğer yeni bilgi işletmenin kavramsal yapısına uyuyorsa, kolayca var olan yapıya dâhil olur yani benimsenir. Ancak, var olan bilginin oluşturduğu yapının kökten değişmesi gerekiyorsa o zaman benimseme tek başına yeterli olmaz. Bu durumda dönüştürme yeteneğine ihtiyaç duyulur.

Kullanma (Exploitation) Boyutu: Kullanma boyutu sayesinde işletmeler var olan yeteneklerini iyileştirir

ve geliştirir. Ayrıca, benimsenen ve dönüştürülen bilgiler sayesinde işletmenin yeni bilgiler yaratması da mümkün olur (Zahra ve George, 2002). Kullanma, işletmenin farklı bilgileri kendi faaliyetleri için birleştirmesini de yansıtır (Van Den Bosch ve ark., 1999). Bunun için daha önceden yaratılan ve içselleştirilen bilgi gereklidir (Lyles ve Schwenk, 1992). Bilginin kullanılması yeni ürünlerin, sistemlerin ve süreçlerin süreklilik kazanmasına yardımcı olur (Spender, 1996: 46).

Özümseme Kapasitesi ve Algılanan İşletme Performansı

Özümseme kapasitesi ve işletme performansına dair yapılan çalışmaların iki yönde yoğunlaştığı görülmektedir. Bunlar daha önce de bahsettiğimiz gibi objektif ve sübjektif performans değerlendirme yöntemleridir. Literatürde bu iki yöneme ilişkin çokça çalışma görülmektedir. Öncelikle objektif yöntemlerle işletme performansını ölçen çalışmalara örnek olarak Stock (2001), özümseme kapasitesini Ar-Ge faaliyetleri yeni ürün gelişim performansını ise yeni ürünlerin teknik performansını temel olarak ölçmüşler ve ikincil veri kullanmışlardır. Araştırma sonuçlarına göre belli bir noktaya kadar yüksek düzeyde özümseme kapasitesinin, yeni ürün gelişim performansı üzerinde olumlu etkisi görülürken, bir noktadan sonra ilişki tersine dönmektedir. Rothaermel ve Thursby (2004), inovasyon performansını işletmelerin yeni ürünler ve mevcut ürünlerin yıllık satışlarının toplamı olarak hesaplanmıştır. Araştırma sonuçlarına göre özümseme kapasitesinin işletme performansını olumlu düzeyde etkilediğine ilişkin bir ilişki bulunmuştur. Fosfuri ve Tribó (2006), inovasyon performansını işletmelerin yeni ürünler veya mevcut ürünlerin yıllık satışlarının toplamı olarak hesaplamışlardır. Bergh ve Lim (2008) ise işletme performansını, finansal performans ve pazar performansı olarak incelemiştir. Tüm bu objektif yöntemle işletme performansını ölçen bu çalışmaların ortak özelliği belli sayısal veriler ve değişkenler kullanarak işletme performansını saptamaya çalışmaktır.

Sübjektif yöntemlerle yapılan çalışmalar ise şöyle özetlenebilir. Lane ve ark., (2001) performans boyu-

tu seçtikleri örneklem üzerindeki işletmelere anket uygulama yoluyla ölçülmüştür. Uluslararası ortak girişimlerin genel performansını ise üçlü likert ölçeği kullanarak girişimin iki ayrı ortağı ve genel müdür tarafından yapılan genel değerlendirmeyle ölçülmüştür. Kotabe, Jiang ve Murray (2011), İşletmenin performansını likert ölçeğiyle 'en büyük üç rakibinize kıyasla yeni ürün satışlarınız ve kar beklentinizi değerlendiriniz' maddesiyle algısal olarak ölçmüşlerdir. Karşılaştırılmalı olarak değerlendirme isteyen (rakiplerinize kıyasla, son üç yılda vb.) bir çalışmada García-Morales,Ruiz-Moreno ve Llorens-Montes (2007) tarafından yapılmıştır. Yine Kotabe ve ark. (2011), Lane ve ark., (2001) ve García-Morales ve ark. (2007) gibi yöneticilerden algısal olarak karşılaştırmalı değerlendirme isteyen Thérin (2007) ise küçük işletmelerde özümseme kapasitesini ve işletmelerin genel, finansal ve inovasyon performansı ölçülmüştür. Karşılaştırmalı olarak değerlendirme yoluyla performans ölçen bir diğer çalışma da Lichtenthaler'e (2009) aittir. Çalışmada işletmelerin Ar-Ge, pazarlama, inovasyon yönetimi ve iş geliştirme birimlerinin tepe yöneticilerine anket uygulamıştır. Rebolledo, Halley ve Nagati(2009) ise teorik çalışmalarında işletmenin operasyonel performansını, maliyet, esneklik, kalite ve üretim zamanını performans göstergesi olarak belirlemişlerdir.

Özellikle Türkiye için de araştırmacıların finansal verileri elde etme zorluğu performans ölçüm yöntemlerini subjektif yöntemlere doğru kaydırmaktadır. İşletmeler finansal verilerini tam ve şeffaf biçimde açıklamaktan kaçınmakta ve özellikle araştırmacılara karşı ön yargılı davranmaktadırlar. Bu çalışmada da gerçekçi finansal verilere ulaşmanın yaratacağı zorluktan dolayı subjektif performans ölçüm yöntemi benimsenerek işletme yöneticilerine işletmeleriyle ilgili verilen önermeleri 5'li likert ölçeği üzerinden değerlendirmeleri istenmiştir.

YÖNTEM

Araştırma Modeli

Araştırma çerçevesinde belirlenen bağımsız değişkenler Özümseme kapasitesi: Edinim, Benimseme, Dönüştürme ve Kullanma Boyutlarıdır. Bağımlı De-

ğişkenler İşletme Performansı: Operasyonel, Ticari ve Finansal Boyutlardır. Kontrol değişkenleri ise İşletmelerin büyüklüğü, üretim şekli, yaşı, patent ve katıldıkları fuar sayıları, kurdukları ortaklıkla, faaliyette buldukları sektörler; Yöneticilerin eğitim düzeyi, görevi, bağlı olduğu bölüm, deneyimi, yaşıdır. Bu değişkenler ekseninde araştırmada hem betimsel hem de ilişkisel yöntemler kullanılarak aşağıdaki araştırma sorularına yanıt aranmaktadır:

- İşletmelerin özümseme kapasiteleri ile işletme performansı arasında ilişki var mıdır?
- İşletmelerin özümseme kapasiteleriyle, faaliyette buldukları sektörler arasında fark var mıdır?
- İşletmelerin özümseme kapasiteleriyle, büyüklükleri arasında fark var mıdır?

Araştırmanın Evreni ve Örnekleme

Araştırmanın evrenini Eskişehir Sanayi Odasına (ESO) kayıtlı, Eskişehir'de faaliyet gösteren sanayi işletmelerinin üst ve orta düzey yöneticileri oluşturmaktadır. Araştırma birimi üst ve orta düzey yöneticilerdir. ESO'da faaliyet gösteren işletmelerin büyüklükleri, sektör yapıları, araştırmanın zamanı ve maliyeti gibi faktörler nedeniyle tüm evrene ulaşmak mümkün olmamıştır. Bu nedenle ESO'da faaliyet gösteren işletmelerden bir örneklem seçilmiştir. 2012-2013 yıllarında ESO'ya bağlı işletmelerin üst-orta düzey tüm yöneticiler kuramsal nüfusu, 2012 Ekim ayı ile 2013 Nisan ayları arasında ESO'ya belirlenen dört sektördeki (gıda, tekstil, otomotiv ve metal eşya imalat) işletmelerin üst-orta düzey yöneticileri ise araştırma nüfusu olarak belirlenmiştir. Belirtilen tarihlerde ESO'da belirlenen dört sektördeki işletmelerde soru formunun uygulanması sırasında ulaşılabilen üst-orta düzey yöneticiler örneklem çerçevesini (Dattalo, 2008: 3) oluşturmaktadır.

Örnekleme tekniği olarak kotalı ve kartopu örnekleme birlikte kullanılmıştır. Kotalı örnekleme iki aşamalı yargısal bir örneklem olarak görülebilir (Nakip, 2006: 206). İlk aşamada evren araştırmanın amaçlarına bağlı olarak belirlenen özellikler doğrultusunda evrenin özelliklerini yansıtabilecek alt evrenlere ayrılmaktadır. Araştırmada soru formunun uygulanmasına izin veren 4 sektör alt evrenler ola-

rak belirlenmiştir. Bu sektörler kendi içinde araştırmanın kontrol değişkenlerinden bir diğeri olan büyüklük açısından KOBİ ve büyük işletmeler olarak ikiye ayrılmıştır.

Verilerin Toplanması

Seçilen örneklem üzerinde kotalı örneklem ve kartopu örneklem yolu kullanılmıştır. Soru formunu cevaplayacak işletmelerle randevu alınmış daha sonra da büyük çoğunluğuyla yüz yüze görüşülmüştür. Toplamda 598 geçerli soru formuna ulaşılmıştır.

ANALİZ

Veri analizinde ilk olarak tanımlayıcı istatistiksel analiz yöntemleri kullanılmıştır. Katılımcıların ve çalıştıkları işletmelerin demografik profillerinin belirlenmesi sürecinde tanımlayıcı istatistiksel analiz yöntemlerinden yararlanılmıştır. Tanımlayıcı istatistiksel analiz yöntemleri için IBM SPSS Statistics 21 paket programı kullanılmıştır. Soru formunda kullanılan ölçeklerin geçerlilik ve güvenilirlik analizleri yapılmıştır. Ölçeklerde yer alan ifadelerin ilişkisel analizler öncesinde hem özümseme kapasitesine hem de işletme performansına ilişkin alt boyutlarını kontrol etmek ve doğrulamak amacıyla faktör analizinden (AFA ve DFA) yararlanılmıştır. Yöneticilerin ve çalıştıkları işletmelerin profilleri ile işletmelerin özümseme kapasitesi düzeyleri arasında fark olup olmadığını test etmek, diğer bir ifade ile geriye kalan araştırma sorularını yanıtlamak amacıyla t testi ve ANOVA kullanılmıştır. Son olarak özümseme kapasitesini oluşturan alt boyutlarının işletme performansı arasındaki nedensellik ilişkisini test etmek, diğer bir ifade ile ilk araştırma sorusunu yanıtlamak amacıyla Yapısal Eşitlik Modeli (YEM) kullanılmıştır.

Güvenilirlik Analizi

Soru formunda yer alan yapılara ilişkin alfa katsayıları şöyledir. Benimseme (BEN- $\alpha=,847$), Dönüştürme (DON- $\alpha=,819$), Kullanma (KUL- $\alpha=,835$), Ticari Performans (TIC- $\alpha=,874$) ve Finansal Performans (FIN $\alpha=,893$) yapılarının yüksek güvenilir düzeyde değerlere sahip olduğu görülmektedir. Bununla birlikte, Edinim (EDI- $\alpha=,741$) yapısının ise oldukça güvenilir düzeyde bir değere sahip olduğu görülmek-

tedir. Ancak, Operasyonel Performans (OPE $\alpha=,571$) yapısının aldığı katsayı değeri düşük güvenilirlik düzeyinde çıkmıştır. Bu durumda ilk olarak yapı bütünlüğünü bozan ifadeler incelenmiştir. Sırasıyla OPE1 ve OPE5 ifadesi yapı dışında bırakılarak analiz tekrarlanmıştır. OPE1 ve OPE5 çıkarıldıktan sonra yapının güvenilirliği $\alpha=,769'$ a yükselmiştir.

Faktör Analizleri

AFA (Açıklayıcı Faktör Analizi) ile soru formunda yer alan ifadelerin hangi yapılar (faktörler) altında toplandığı test edilmiştir. Ayrıca, DFA öncesinde veriler özetlenmiştir. AFA analizinde 40 faktör yük değeri kesme noktası olarak belirlenmiştir. Güvenirlik analizi sonucunda analiz dışında kalan OPE1 ve OPE5 maddeleri AFA analizine katılmamıştır. İlk AFA sonucunda bazı maddenin beklenen yapılar dışında farklı faktörler altında toplandığı görülmüştür. Beklenenin dışında bir faktör yapısı altında yer alan OPE2 ile aynı anda birden fazla faktörde yük değeri ile yer alan TIC2 maddeleri analizden çıkarılarak AFA yeniden yapılmıştır. Faktör yüklerine ve farklı faktör altında toplanmalarına göre AFA testi beş kez tekrar edilmiştir. Son AFA sonucunda KMO değerinin 0.92 olduğu belirlenmiştir. Bu bulgu doğrultusunda, örneklem büyüklüğünün faktör analizi yapmak için "mükemmel" derecede yeterli (Alpar, 2011) olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bartlett küresellik testi sonucunun da istatistiksel olarak anlamlı olduğu ($P<0,01$) görülmüş ve verilerin çok değişkenli normal dağılımdan geldiği kabul edilmiştir. AFA sonucunda belirlenen 7 faktörün açıklanan varyansa yaptıkları toplam katkı %73.07'dir⁴.

Doğrulamalı faktör analizi (DFA), açıklayıcı faktör analizi (AFA) ile elde edilen sonuçların sağlamasını yapmak için de kullanılan bir yöntemdir. Bununla birlikte hem yapısal, hem de ölçme modellerini aynı anda analiz edilebilmektedir. Böyle bir durumda modeldeki tüm parametre değerleri ve uyum iyiliği ölçütleri hem ölçme hem de yapısal model için aynı anda hesaplanmaktadır (Şimşek, 2007: 61). Dolayısıyla ilk olarak DFA ile ölçme modeli test edilmiştir. Daha sonra yapısal model analiz edilmiştir. DFA sonrasında tekrar ilk olarak maddelere ilişkin

⁴Detaylı faktör yükleri için yazar ile iletişime geçiniz

parametre değerleri kontrol edilmiş ve anormal bir değer çıkmamıştır. Uyum iyiliği ölçütleri ise $\chi^2 = 457,98$ ($p = 0,00$); $df = 203$; $\chi^2 / df (457,98/203) = 2,25$; $RMSEA = 0,046$; $SRMR = 0,034$; $GFI = 0,94$; $AGFI = 0,91$; $NFI = 0,98$; $NNFI = 0,99$ ve $CFI = 0,99$ olarak çıkmıştır. DFA analiz sonucunda uyum iyiliği ölçütlerinin tamamı mükemmel uyum değerlerine sahip hale gelmiştir⁵.

Uyum iyiliği ölçütleri ile birlikte modelin Yapı güvenirliliğinin (construct reliability) de kontrol edilmesi gerekmektedir. Tüm faktörlerin yapı güvenilirliğine ilişkin yönelik değerler Tablo1’ de verilmektedir. EDI faktörü haricindeki diğer faktörlerin yapı güvenilirlikleri .70 sınırının üzerinde çıkmıştır. EDI ise, Hair vd., (2010: 687) belirttiği üzere diğer göstergelerin iyi olması durumunda kabul sınırı olan .60 değerinin üzerinde çıkmıştır. Bu yüzden modelde yer alan tüm yapılar güvenilirlerdir.

Ölçüm modelinin güvenilirliği kadar geçerliliğinin de kontrol edilmesi gerekmektedir. Hair vd., (2010: 686) yapı geçerliliğinin kontrol edilmesinde yakınsak (convergent validity) ve ayırteci geçerliliği (discriminant validity) bileşenlerinin kullanılmasını önermektedir. Bir yapıya ait göstergelerden oluşan maddelerin birbirleriyle olan yönelimlerinin veya paylaştıkları ortak varyansın yüksekliği yakınsak geçerliliği olarak adlandırılmaktadır (Hair vd., 2010: 686). DFA sonrası bir faktörün yakınsak geçerliliğine karar verirken ilk olarak faktör yükleri incelenir. DFA’da faktör yüklerinin aldığı değerler standardize edilmiş yol katsayıları (SEYK) ile açıklanmaktadır. SEYK’lerin en az 0.5 ve üzeri olması istenirken, ideali ise 0.70 ve üzeridir (Hair vd., 2010: 686). Tüm faktörlere ait maddelere (göstergeler) ilişkin standardize edilmiş yol katsayı değerleri Tablo 1’de verilmektedir.

Hesaplanan açıklanan ortalama varyans oranınının da .50 veya üzerinde olması arzulanmaktadır (Diamantopoulos ve Sigauw, 2000: 91; Şimsek, 2007: 18; Hair vd., 2010: 686). Tüm faktörlerin açıklanan ortalama varyans oranları Tablo1’de verilmektedir. Faktörle-

⁵DFA analizi sonrası ortaya çıkan korelasyon matrisi ve DFA analizleriyle ilgili ayrıntılı bilgi edinmek için yazar ile iletişime geçiniz.

re ilişkin açıklanan ortalama varyans oranlarınının .51 ile .65 arasında değerler gösterdiği görülmektedir. Bu değerler .50 sınırının üzerinde olduğundan, modelde yer alan tüm yapılar açıklanan ortalama varyans oranları açısından da geçerli çıkmıştır.

Tablo 1. Ölçüm Modeli İçin Üçüncü Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Faktörler (yapılar)	Maddeler (gözlenen değişken)	SEYK	t	εj	A.V.	Y.G.
EDI	EDI1	0.71	18.69	0.49	.76	.52
	EDI2	0.84	23.20	0.29		
	EDI3	0.59	14.62	0.65		
BEN	BEN1	0.83	23.58	0.32	.85	.59
	BEN2	0.74	19.95	0.46		
	BEN3	0.78	21.74	0.39		
	BEN4	0.73	19.61	0.47		
DON	DON1	0.78	21.06	0.39	.82	.61
	DON2	0.80	21.74	0.36		
	DON3	0.75	20.12	0.43		
KUL	KUL1	0.62	16.08	0.62	.85	.63
	KUL2	0.89	26.80	0.20		
	KUL3	0.89	26.87	0.20		
OPE	OPE3	0.80	20.00	0.36	.76	.62
	OPE4	0.77	19.16	0.41		
TIC	TIC1	0.73	17.86	0.47	.82	.61
	TIC4	0.73	18.52	0.47		
	TIC5	0.72	18.23	0.49		
	TIC6	0.75	18.80	0.44		
FIN	FIN1	0.64	15.91	0.59	.86	.62
	FIN2	0.83	19.54	0.31		
	FIN3	0.89	23.15	0.21		
		0.76	19.46	0.42		

SEYK: Standardize Edilmiş Yol Katsayısı; t: t değeri $p < 0,01$; Y.G...: Yapı Güvenirliliği; A.V.: Açıklanan Varyans %.; εj: Hata Varyansı

Yapı geçerliliğinin belirlenmesinde kullanılan bir diğer test olan ayırteci geçerlilik ise bir yapıya ilişkin ölçekle farklı yapıları ölçen ölçekler arasında zayıf ilişkinin olması anlamına gelmektedir (Altunışık, Çoşkun, Yıldırım ve Bayraktaroğlu 2007: 113). Ayırteci geçerlilik, yapıya yönelik korelasyon matrisi incelenerek belirlenmektedir (Byrne, 1998: 216). Yapılar arasındaki korelasyonun

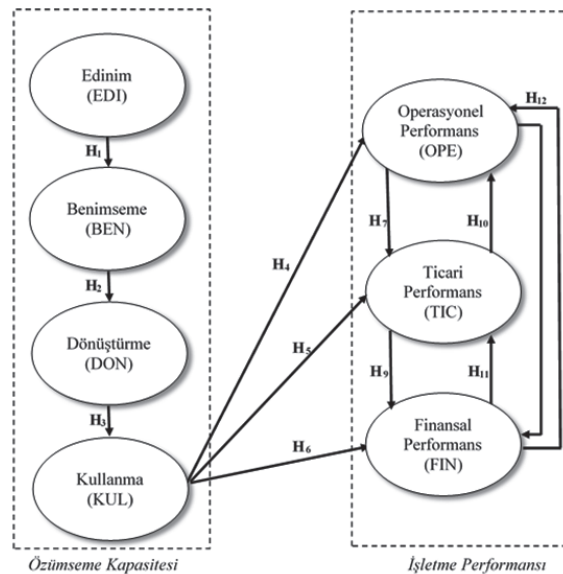
Tablo 2. DFA Sonrası Korelasyon Matrisi

	EDI	BEN	DON	KUL	OPE	TIC	FIN
EDI	1.00						
BEN	0.80	1.00					
DON	0.71	0.74	1.00				
KUL	0.76	0.75	0.71	1.00			
OPE	0.42	0.41	0.40	0.51	1.00		
TIC	0.47	0.53	0.46	0.56	0.73	1.00	
FIN	0.34	0.39	0.31	0.39	0.59	0.70	1.00

yüksek olmaması (> 90), ayrırtedici geçerliliğin bir göstergesi olarak değerlendirilmektedir (Kline, 2011: 72). Ölçüm modeli içindeki yapılar arasındaki korelasyon değerlerinin kabul edilebilir sınırlar içinde olduğu görülmektedir (Tablo 2). Dolayısıyla bu sonuçlar ölçüm modelinin ayrırtedici geçerliliğini desteklemektedir.

Yapısal Modelin Test Edilmesi

Yapısal model, örtük değişkenlerin göstergesi olmayan, örtük ve gözlenen değişkenler arasındaki ilişkileri bildiren genel bir modeldir (Çokluk, Şekercioğlu ve Büyüköztürk, 2010: 261). Hair ve ark., (2010: 655) bu sürecin YEM için kritik bir aşama olduğunu belirtmektedir. Çünkü bu aşamada teorik olarak önerilen modeldeki ilişkilere dayalı hipotezlerin, yapısal model üzerinde tanımlanması ve analizi gerçekleştirilmektedir. Şekil 1’de yapısal model arasındaki ilişkiler tanımlanmakta ve test edilecek hipotezler gösterilmektedir.

**Şekil 1.**Yapısal Modelin Tanımlanması ve Hipotezler

Yapısal modele ilişkin hipotezlerin Tablo 3’te detaylı olarak verilmiştir.

Tablo 3. Yapısal Modele ilişkin hipotezler

H1	ÖK* edinim boyutu, özümleme kapasitesinin benimseme boyutunu olumlu biçimde etkilemektedir.
H2	ÖK benimseme boyutu,özümleme kapasitesinin dönüştürme boyutunu olumlu biçimde etkilemektedir.
H3	ÖKdönüştürme boyutu, özümleme kapasitesinin kullanma boyutunu olumlu biçimde etkilemektedir.
H4	ÖK kullanma boyutu, işletme performansının operasyonel boyutunu olumlu biçimde etkilemektedir.
H5	ÖK kullanma boyutu, işletme performansının ticari boyutunu olumlu biçimde etkilemektedir.
H6	ÖK kullanma boyutu, işletme performansının finansal boyutunu olumlu biçimde etkilemektedir.
H7	İP** operasyonel boyutu, işletme performansının ticari boyutunu olumlu biçimde etkilemektedir.
H8	İPticari boyutu, işletme performansının finansal boyutunu olumlu biçimde etkilemektedir.
H9	İPoperasyonel boyutu, işletme performansının finansal boyutunu olumlu biçimde etkilemektedir.
H10	İPticari boyutu, işletme performansının operasyonel boyutunu olumlu biçimde etkilemektedir.
H11	İPfinansal boyutu, işletme performansının ticari boyutunu olumlu biçimde etkilemektedir.
H12	İPfinansal boyutu, işletme performansının operasyonel boyutunu olumlu biçimde etkilemektedir.

Şimşek (2007: 70) YEM çalışmalarında ilk analiz sonucunda bazı ilişkilerin istatistiksel olarak anlamlı çıkmaması nedeniyle istenilen değerlere ulaşamayabileceğini, böylesi bir durumda modelin uyum değerlerini değerlendirmeden önce anlamlı çıkmayan bu ilişkilerin modelden çıkartılarak, modelin tekrar test edilmesi gerektiğini belirtmektedir. Yapılan sadeleştirmeler sonucunda Tüm ilişkilerde hata varyansları pozitif ve 1’den küçük çıkmıştır. Ayrıca yapılar arasında tanımlanan ilişkilere ait t-değerleri anlamlı sınırlar (t-değeri 1.96 ve üzerinde ise $p < 0,05$ düzeyinde; 2.56 ve üzerinde

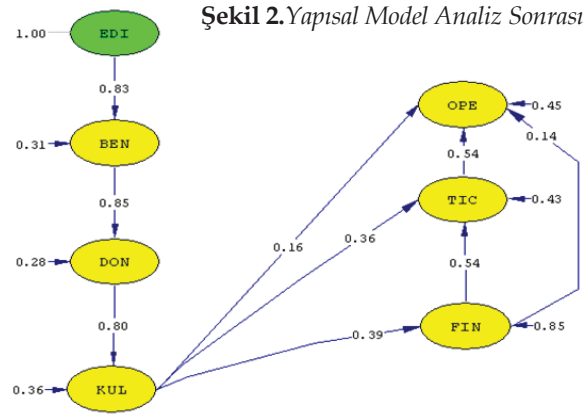
ise $p < 0,01$ düzeyinde anlamlıdır (Jöreskog ve Sörbom, 1993: 107) içinde çıkmıştır.

Ölçme modelinde olduğu gibi yapısal modelde de ilk olarak modelin uyumunun değerlendirilmesinde kullanılan ilk ölçüt χ^2 değeridir. χ^2 değerinin ($\chi^2 = 583.65$, $df = 213$, $p = .01$) anlamlı olduğu görülmektedir. Bu değer ile birlikte χ^2 değerinin serbestlik derecesine (df) oranı incelenmiştir. (χ^2/df) ($583,65/213$) sonucunda elde edilen değerinin 2.74 olduğu görülmektedir. Bu değer 3'ün altında olması mükemmel düzeyde bir uyuma karşılık gelmektedir.

RMSEA'nın 0.054 ile mükemmel uyum iyiliği sınırı olan ≤ 0.05 değerine çok yakın olduğu, ancak SRMR'nin değerinin 0.055 ile ≤ 0.08 olan kabul edilebilir sınırın altında olduğu görülmektedir. Uyum iyiliği ölçütlerinin incelenmesine devam edildiğinde NFI'nın 0.97, NNFI'nın 0.98 ve CFI'nın 0.98 değerlerine sahip olması mükemmel bir uyumun göstergesidir. GFI 0.92 ve AGFI 0.90 değerlerinin de yeterli uyum düzeyi sınırları içinde oldukları görülmüştür.

Yapısal modelin analizi sürecinde parametre değerleri ve uyum iyiliği ölçütleri kontrol edildikten sonra son olarak modelin çıktı dosyasında yer alan düzeltme önerileri incelenmiştir

Figür III üzerindeki her bir ok aslında regresyon katsayılarına karşılık gelen bir hipotezi temsil et-



Chi-Square=583.65, df=213, P-value=0.00000, RMSEA=0.054

mektedir. Bunların her biri bir yol (path) olarak dikkate alınmaktadır ve analiz sonuçlarına göre her bir yol katsayısının anlamlı olup olmadığına diğer bir ifade ile her bir örtük değişkenin kendi gözlenen değişkenlerini anlamlı bir şekilde yordayıp yordamadığına bakılmaktadır. Şekil 2'de yapısal modelde anlamlı çıkan ilişkiler verilmektedir.

Yapısal modeldeki ilişkilere ilişkin t testi değerleri, standardize edilmiş yol katsayıları ve hipotez sonuçları Tablo 4'te sunulmaktadır. Buna göre H1, H2, H3, H4, H5, H6, H10 ve H11 hipotezleri $p < 0.01$ düzeyinde; H12 hipotezi ise $p < 0.05$ düzeyinde anlamlı çıkararak kabul edilmiştir. Ancak daha önce de belirtildiği gibi H7, H8, ve H9 hipotezleri ise reddedilmiştir.

Tablo 4. Modele Yönelik Değerler ve Hipotez Testi Sonuçları

Hipotezler	Yapısal İlişkiler	SEYK	t değeri	Sonuç
H1: Edinim → Benimseme	EDİ → BEN	0,83	17.96*	Kabul
H2: Benimseme → Dönüştürme	BEN → DON	0,85	16.96*	Kabul
H3: Dönüştürme → Kullanma	DON → KUL	0,80	13.06*	Kabul
H4: Kullanma → Operasyonel Performans	KUL → OPE	0,16	2.92*	Kabul
H5: Kullanma → Ticari Performans	KUL → TIC	0,36	7.51*	Kabul
H6: Kullanma → Finansal Performans	KUL → FIN	0,39	7.64*	Kabul
H7: Operasyonel Performans → Ticari Performans	OPE → TIC	-.***	-.***	Red
H8: Operasyonel Performans → Finansal Performans	OPE → FIN	-.***	-.***	Red
H9: Ticari Performans → Finansal Performans	TIC → FIN	-.***	-.***	Red
H10: Ticari Performans → Operasyonel Performans	TIC → OPE	0,54	6.44*	Kabul
H11: Finansal Performans → Ticari Performans	FIN → TIC	0,54	9.90*	Kabul
H12: Finansal Performans → Operasyonel Performans	FIN → OPE	0,14	2.32**	Kabul

* t değerleri 2,56 ve üzerinde $p < 0.01$ düzeyinde anlamlıdır.
 ** t değerleri 1,96 ve üzerinde $p < 0.05$ düzeyinde anlamlıdır.
 *** Bu hipotezler yapısal analiz öncesinde reddedildiği için parametre değerleri bulunmamaktadır.

Tablo 5. Sektörlere Göre İşletmelerin Yaşı

		Yaş Kategorileri									
İşletme Büyüklüğü	SEKTÖR	1-10		11-20		31-40		51 ve +		Toplam	
		n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Büyük	Otomotiv	1	0,9	44	38,6	9	7,9	60	52,6		100
	Metal	10	13	19	24,7	11	14,3	37	48,1		100
	Gıda	3	7,1	9	21,4	-	-	30	71,4		100
	Tekstil	31	50	1	1,6	1	1,6	29	46,8		100
	Toplam	45	15,3	73	24,7	21	7,1	156	52,9		100
KOBİ	Otomotiv	4	5,9	59	86,8	-	-	5	7,4		100
	Metal	24	25,3	51	53,7	19	20	1	1,1		100
	Gıda	10	18,2	5	9,1	7	12,7	33	60		100
	Tekstil	22	27,5	55	68,8	-	-	3	3,8		100
	Toplam	60	20,1	170	57	26	8,7	42	14,1		100

BULGULAR ve YORUM

İşletme ve Katılımcı Profiline İlişkin Bulgular

Araştırmaya katılan işletmelerin yaşlarına bakıldığında büyük işletmelerde dikkati 51 ve daha üzeri yaşa sahip işletmeler çekmektedir. Büyük işletmelerde dört sektörde de en büyük katılım oranı 51 ve daha üzeri yaşa sahip işletmelerdedir. KOBİ'lerde ise otomotiv, metal eşya ve tekstil sektörlerinde çoğunluğu 11-20 yaş arasındaki işletmeler oluşturmaktadır. İşletmelerin yaş profiline yönelik ayrıntılar Tablo 5'te verilmektedir.

Katılımcıların yaşları ve çalıştıkları işletmelerin faaliyetinde buldukları sektörlerdeki dağılımlarına bakıldığında büyük işletmelerde çalışan katılımcıların %27,5'unun 20-30 yaş aralığında olduğu görülmektedir. Bu yaş aralığında ise en büyük oranı %38,7 ile tekstil sektörü oluşturmaktadır. Bu noktada diğer sektörlerle göre tekstil sektöründe çalışanlar daha genç yaş nüfusuna sahiptir. Büyük işletmelerde çalışan katılımcıların %40,7'si ise 31-40 yaş aralığında bulunmaktadır. Yaş kategorisinde en büyük oran bu yaş aralığında bulunmaktadır. %48,1 ile metal eşya imalat ve %45,2 ile gıda sektörü bu aralıkta ve kendi

Tablo 6. Sektörlere Göre Katılımcıların Yaşı

		Yaş Kategorileri									
İşletme Büyüklüğü	SEKTÖR	20-30		31-40		41-50		51 ve +		Toplam	
		n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Büyük	Otomotiv	22	19,3	40	35,1	30	26,3	22	19,3	114	100
	Metal	22	28,6	37	48,1	17	22,1	1	1,3	77	100
	Gıda	13	31	19	45,2	8	19	2	4,8	42	100
	Tekstil	24	38,7	24	38,7	11	17,7	3	4,8	62	100
	Toplam	81	27,5	120	40,7	66	22,4	28	9,5	295	100
KOBİ	Otomotiv	23	33,8	29	42,6	10	14,7	6	8,8	68	100
	Metal	31	32,6	35	36,8	20	21,1	9	9,5	95	100
	Gıda	24	43,6	22	40	7	12,7	2	3,6	55	100
	Tekstil	30	37,5	33	41,2	11	13,8	6	7,5	80	100
	Toplam	108	36,2	119	39,9	48	16,1	23	7,7	298	100

sektörleri içerisinde en büyük oranlara sahip sektörlerdir. Büyük işletmelerden sonra katılımcıların yaş profili ve sektörel durumun KOBİ'lerde farklılık gösterdiği gözlenmektedir. Gıda sektöründe 20-30 yaş arası katılımcılar öndeyken diğer sektörlerde 31-40 yaş katılımcılar dikkat çekmektedir. Katılımcıların yaşları ile ilgili bulgular Tablo 6'da verilmektedir.

Katılımcının işletmedeki görevi, işletmelerinin büyüklüğü ve sektörleri karşılaştırıldığında ortaya çıkan sonuçlar şöyledir. Büyük işletmelerde katılımcıların çoğunu uzmanlar ve profesyonel yöneticiler oluştururken KOBİ'lerde hissedar yöneticilerin katılım oranı da dikkat çekmektedir. Katılımcıların işletme büyüklüklerine göre işletmelerdeki görevleri hakkında detaylı bilgi Tablo 7'de verilmektedir.

Araştırmaya katılan katılımcıların aynı işletmede çalışma süreleri, çalıştıkları işletmelerin büyüklükleri ve işletmelerin faaliyette buldukları sektörlerle ait veriler göz önüne alındığında büyük işletmelerde 1 ile 10 yıl arasında çalışanların oranı büyük işletmeler içinde toplamın %62'sini oluşturmaktadır. KOBİ'lerde 1 ile 10 yıl arasında faaliyet gösteren katılımcılar KOBİ'ler içinde toplamın %82,9'unu oluşturmaktadır. Büyük işletmelerde 11 ile 15 yıl arasında çalışanlar büyük işletmeler içinde toplamın %26,8'i oluşturmaktadır KOBİ'lerde 11 ile 15 yıl arasında çalışanlar ise toplamın %13,8'ini oluşturmaktadır. Son olarak buldukları işletmede 20

yıldan fazladır faaliyet gösteren çalışanlar büyük işletmelerde %11,2'dir. KOBİ'lerde ise bu oran yalnızca %3,4'tür.⁶

Bunun yanında Değişkenlerin açıklanmasına yardımcı olmak amacıyla EK1'da yapısal eşitlik analizi sonucunda özümseme kapasitesinde yer alan boyutlarda ve işletme performansına ilişkin boyutlarda yer alan ifadeler verilen yanıtların aritmetik ortalamaları ve standart sapmaları verilmektedir.

Özümseme Kapasitesinin Boyutları Arasındaki İlişki

Özümseme kapasitesi boyutları birbirinden bağımsız boyutlar değildir. Yapısal eşitlik modelinde elde edilen bulgular aynı zamanda özümseme kapasitesinin boyutlarının kendi aralarındaki ilişkisini de ortaya koymaktadır. Buna göre edinim boyutunun benimseme boyutu üzerinde önemli bir etkisi olduğu görülmektedir (EDI→BEN). Bu ilişkinin gücüne karar verebilmek için Kline (2005)'in önerdiği şekilde standardize edilmiş yol katsayıları yorumlanmıştır. Analiz sonuçlarına göre özümseme kapasitesinin edinim boyutunun benimseme boyutu üzerinde büyük (0,83) bir etkisi bulunmaktadır. Dolayısıyla etkili bir edinimle başlayan özümseme kapasitesi süreci benimseme boyutuyla devam etmektedir.

⁶İşletme ve katılımcılara ait diğer bulgulara ilişkin detaylı bilgi için yazarla iletişime geçiniz.

Tablo 7. Sektörlere Göre Katılımcıların İşletmedeki Görevi

		Görev Kategorileri													
İşletme Büyüklüğü	SEKTÖR	Hissedar Yönetici		Prof. Yönetici		Yönetici Yard.		Uzman		Mühendis		Diğer		Toplam	
		n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Büyük	Otomotiv	2	1,8	59	51,8	14	12,3	21	18,4	13	11,4	5	4,4	114	100
	Metal	1	1,3	25	32,5	6	7,8	36	46,8	8	10,4	1	1,3	77	100
	Gıda	-	-	11	26,2	6	14,3	22	52,4	1	2,4	2	4,8	42	100
	Tekstil	-	-	12	19,4	13	21	36	58,1	-	-	1	1,6	62	100
	Toplam	3	1	107	36,3	39	13,2	115	39	22	7,5	9	3,1	295	100
KOBİ	Otomotiv	5	7,4	23	33,8	16	23,5	19	27,9	1	1,5	4	5,9	68	100
	Metal	9	9,5	28	29,5	18	18,9	31	32,6	9	9,5	-	-	95	100
	Gıda	6	10,9	14	25,5	8	8	26	47,3	-	-	1	1,8	55	100
	Tekstil	5	6,2	10	12,5	14	14	31	38,8	-	-	20	25	80	100
	Toplam	25	8,4	75	25,2	56	18,8	107	35,9	10	3,4	25	8,4	298	100

Özümseme kapasitesinin ikinci boyutu olan benimseme boyutunda işletmede var olan bilgilerin üzerine benimseme boyutunda bahsedilen yollarla yeni bilgiler eklenir. İşletmelerin bilgi havuzları bu yolla çoğalır. Çalışan edindiği bilgiyi işletmenin diğer çalışanlarıyla paylaşmazsa bilgi tek bir çalışanda kalır. Dolayısıyla bilginin işletme bazında yayılması ve benimsenmesi engellenmiş olur. Bu nedenle benimseme boyutunun etkin şekilde yürütmesi için edinilen bilgiler, yeni fikir ve düşünceler işletme bölümleri arasında paylaşılmalıdır. Yapısal eşitlik modelinden sağlanan özümseme kapasitesinin boyutlarının kendi aralarındaki ilişkisini de ortaya koyan bulgulara göre edinim boyutunun benimseme boyutu üzerinde olan etkisi gibi benimseme boyutunun da dönüştürme boyutu üzerinde önemli bir etkisi vardır (BEN→DON). Analiz sonuçlarına göre özümseme kapasitesinin benimseme boyutunun dönüştürme boyutu üzerinde büyük (0,85) bir etkiye sahiptir.

Özümseme kapasitesinin üçüncü boyutu da dönüştürme boyutudur. Bu boyut çalışanlar tarafından edinilen bilginin işletme içinde paylaşıldıktan sonra gerekli durumlarda çalışanlar tarafından kullanılmasını ifade eder. Benimseme boyutunda kurulan bu paylaşım ortamı sayesinde dönüştürme sürecinde çalışan bilgileri özümser ve ihtiyaç duyduğu durumlarda rahatlıkla kullanır. Yani açıkça görüldüğü gibi benimseme boyutu dönüştürme boyutuna sıkı sıkıya bağlıdır ve bu boyutu büyük oranda etkilemektedir.

Özümseme kapasitesinin son boyutu olan kullanma boyutunda, diğer üç boyutla ilgili benzer bir ilişki çıkmıştır. Yapısal eşitlik modelinden sağlanan özümseme kapasitesinin boyutlarının kendi aralarındaki ilişkisini ortaya koyan bulgulara göre edinim boyutunun benimseme boyutu üzerinde olan etkisi, benimseme boyutunun dönüştürme boyutuna olan etkisi gibi dönüştürme boyutunun da kullanma boyutu üzerinde önemli bir etkisi vardır (DON→KUL). Analiz sonuçlarına göre özümseme kapasitesinin dönüştürme boyutunun kullanma boyutu üzerinde büyük (0,80) bir etkiye sahiptir. Özümseme kapasitesinin son boyutu kullanma boyutudur. Edinilen bilgiler benimseme ve dönü-

türme sürecinden geçtikten sonra işletme için kullanılamazsa tüm bu süreç etkisiz olacak ve işletmede etkin bir özümseme kapasitesinden bahsetmek mümkün olmayacaktır. Bu nedenle kullanma boyutu işletme için somut bir çıktı elde edilecek olan boyuttur.

Eskişehir için özellikle KOBİ'lerde bazı işletmeler yan sanayi (tedarikçi) olduğu için veya üretim şekilleri prototip geliştirmeye uygun olmadığı için (örneğin gıda işletmeleri) kullanma boyutunda farklı çıktılar olabilir. Bunlar işletmelerin aldıkları patent sayıları veya işletmeye veya üretim sürecine getirilen yenilikçi uygulamalar olabilir. Özümseme kapasitesinin boyutlarına ilişkin ortaya koyduğumuz modelde Eskişehir işletmeleri için literatürde genel kabul görmüş özümseme kapasitesi boyutlarından ve sürecinden farklı bir durum ortaya çıkmamıştır. Bulgular literatürü doğrulamaktadır.

Özümseme Kapasitesinin İşletme Performansına Etkisi

Özümseme kapasitesinin son boyutu olan kullanma boyutunun işletme performansına olan etkisini ortaya koymak için yapısal eşitlik modelinde kullanma boyutu ile işletme performansı boyutları (ticari, operasyonel ve finansal) arasında ilişki ölçülmüştür. Kullanma boyutu üzerinden görülen bu ilişki aslında özümseme kapasitesinin tümünü ifade etmektedir. Çünkü özümseme kapasitesinin son boyutu olan kullanma boyutuna gelindiğinde tüm süreç yani özümseme kapasitesi başarıya ulaşmış demektir. Özümseme kapasitesi ile işletme performansının tüm boyutları arasında bir ilişki vardır (KUL→OPE), (KUL→TIC), (KUL→FIN).

Bu ilişkilerin gücüne karar verebilmek için Kline'nun (2005) önerdiği şekilde standardize edilmiş yol katsayıları yorumlanmıştır. Analiz sonuçlarına göre özümseme kapasitesinin kullanma boyutu işletme performansının operasyonel boyutu üzerinde küçük (0,16) bir etkiye sahiptir. Özümseme kapasitesinin kullanma boyutu işletme performansının ticari boyutu üzerinde orta (0,36) bir etkiye sahiptir. Son olarak özümseme kapasitesinin kullanma boyutu işletme performansının finansal boyutu üzerinde orta (0,39) bir etkiye sahiptir.

Sonuç olarak özümseme kapasitesinin işletme performansının tüm boyutları üzerinde etkisi görülmektedir. En büyük etki finansal performans üzerine görülmektedir. Bir işletmenin iyi performans göstergesi için öncelikle akla finansal performans gelmektedir.

Eskişehir Sanayi Odasına bağlı işletmelerin etkin bir özümseme kapasitesi yapısı kurmaları finansal performanslarına yaptığı katkı kadar ticari performanslarına da katkı yapmaktadır. Özümseme kapasitesi ile işletme performansının son boyutu olan operasyonel performans arasında da yine bir ilişki vardır. İşletmelerde yeni ürün geliştirilmesine bağlı olan inovasyon kapasitesi ve yeni ürünlerin piyasaya sürülme hızı ve çeşitliliğinin iyi olması bir işletmede operasyonel performansı gösterir. Özümseme kapasitesi ile operasyonel performans arasında finansal ve ticari performans kadar güçlü olmasa da bir ilişki gözlenmektedir. Tüm bulgulardan hareketle Eskişehir Sanayi Odası işletmelerinde özümseme kapasitesinin işletme performansının tüm boyutları üzerinde olumlu etkisi olduğunu söylemek mümkündür.

Burada önemli olan bir nokta özümseme kapasitesi boyutlarının birbirlerini etkileme dereceleri ile kullanmanın performansın boyutlarının etkileme derecelerinin farklı olmasıdır. Özümseme kapasitesi boyutları için boyutlar birbirleri üzerinde oldukça güçlü etkilere sahiptir (EDI→BEN:0,83; BEN→DON:0,85; DON→KUL:0,80). Bu süreçler birbirlerine son derece bağlıdır ve özümseme kapasitesinin bu süreçlerden biri yerine gelmeden gerçekleşmesi mümkün değildir. Fakat özümseme kapasitesi ile işletme performansının boyutları arasındaki ilişki özümseme kapasitesi boyutları arasında olduğu kadar kuvvetli değildir. Bunun sebebi de bir işletmenin performansını etkileyen tek değişkenin özümseme kapasitesi olmamasıdır.

Özümseme Kapasitesini Etkileyen Faktörler

Eskişehir'deki sektörel durum Türkiye'deki genel tablo ile örtüşmektedir. Analiz sonuçlarından da görüleceği gibi Eskişehir'de de otomotiv sektörü gerek çalışan nitelikleri gerekse özümseme kapasitesi açısından değerlendirildiğinde diğer sektörlerle göre

daha öncü durumdadır. Bu durum Türkiye'deki otomotiv sektörünün gelişmiş ve rekabetçi yapısıyla örtüşmektedir. Analiz sonuçlarına göre özümseme kapasitesinde büyük işletmelerde otomotiv sektörünü takiben metal eşya imalat sektörü gelmektedir. Otomotiv sektörüyle yakın değerlere sahip olan metal eşya imalat sektörü ihracat yaptığı ülkelerin genellikle Avrupa ülkeleri, Çin ve Japonya gibi ülkeler olması nedeniyle rekabete açık ve nitelikli, gelişmiş ürünler üretme zorunluluğuna sahiptir. Gıda ve tekstil sektörü ise otomotiv ve metal eşya imalat sektöründen sonra özümseme kapasitesi sıralamasında sırasıyla çıkan sektörlerdir. Bu sektörlerde Türkiye çapında da yaşanan problemler, işgücü nitelikleri, yatırım sıkıntıları ve ihracat yapılan ülkelerin nitelikleri nedeniyle özümseme kapasiteleri diğer iki sektöre göre daha az çıkmış olabilir.

Büyük işletmelerde durum böyle iken KOBİ'lerde de bu tabloya çok benzer bir durum ortaya çıkmıştır. Analiz sonuçlarına göre KOBİ'lerde özümseme kapasitesi en yüksek sektör yine otomotiv sektörüdür. Otomotiv sanayindeki büyük işletmelerde aktarılan tablo KOBİ'ler için de geçerlidir. KOBİ'lerdeki analiz sonuçları özümseme kapasitesi sıralamasında ikinci sıradaki sektör açısından farklılık göstermektedir. Büyük işletmelerde ve KOBİ'lerde sektörlerle göre özümseme kapasitesi sıralaması Tablo 8'de verilmektedir.

Tablo 8. Sektörlerin Özümseme Kapasitesi Düzeyleri

Sıra	Büyük İşletmeler		KOBİ'ler	
	Sektörler	\bar{X}	Sektörler	\bar{X}
1	Otomotiv	51.53	Otomotiv	52.92
2	Metal Eşya İmalat	49.72	Gıda	52.18
3	Gıda	49.37	Tekstil	49.31
4	Tekstil	45.23	Metal Eşya İmalat	47.88

SONUÇ ve ÖNERİLER

Büyük işletmelerde özümseme kapasitesi yöneticilerin yaş gruplarına bağlı olarak değişmektedir. Büyük işletmelerde yöneticilerin kazandıkları deneyim ne kadar fazlaysa işletmelerin özümseme kapasitesi de o kadar fazla çıkmıştır. Bu da işletmede çalışan yöneticilerin işletme içinde edindikleri tecrübenin ve iş görme yöntemlerine hâkimiyetin bir sonucudur.

İşletmelerin özümseme kapasitesi yöneticilerin işletmelerdeki görevlerine bağlı olarak değişmektedir. İşletmelerde özümseme kapasitesi yöneticinin pozisyonunun hiyerarşik olarak artmasıyla doğru orantılıdır. Yönetici ne kadar üst düzey bir pozisyonda görev yapıyorsa işletme için hâkim olduğu bilgi, bakış açısı, hitap ettiği çalışanlar o kadar çeşitlenmekte dolayısıyla bilgiye hâkimiyeti o kadar artmaktadır. Bu sonuç yöneticilerin işletmedeki deneyim ve özümseme kapasitesine ilişkin sonuçla örtüşmektedir.

Büyük işletmelerde özümseme kapasitesi yöneticilerin işletmedeki deneyimlerine bağlı olarak değişmektedir. İşletmelerde yöneticilerin pozisyonuna bağlı olarak ortaya konan sonuç deneyim için de geçerlidir. Büyük işletmelerde yöneticilerin işletmede sahip olduğu deneyim ve özümseme kapasitesi doğru orantılı ortaya konan modelden ve işletmelerin ve çalışanların demografik bulgularından yola çıkarak aktarılan bu sonuçlara ilişkin öneriler şu şekilde sıralanabilir:

Özümseme kapasitesi her sektör için gelişmelidir.

Araştırma sonuçlarına göre Eskişehir’de otomotiv sektörü özümseme kapasitesi en yüksek sektördür. Türkiye’de de otomotiv sanayinin güçlü sermaye yapısı, yabancı ortaklıklar, güçlü yan sanayinin varlığı, nitelikli işgücü, coğrafi konum, esnek üretim yapabilme yeteneği, kalite sisteminin sağlanmış olması rekabet açısından sektörün güçlü yanlarını oluştururken; düşük kapasite kullanım oranından kaynaklanan yüksek üretim maliyeti, dış pazarlarda yaşanan sorunlar, ana-yan sanayi ilişkilerinin yetersizliği ve yeterli sinerji yaratılamaması gibi unsurlar sektörün zayıf yönlerini oluşturmaktadır. Eskişehir’deki otomotiv sanayi de Türkiye’nin genel

yapısı ile oldukça benzerlik göstermektedir. Bu noktada otomotiv sektörünün gelişmiş yapısına rağmen özümseme kapasitesini daha da geliştirebilmesi için Ar-Ge yatırımlarına daha fazla ağırlık vermesi, yan-ana sanayi ilişkilerini geliştirmesi, çevreye ve rekabete karşı daha duyarlı olması gerekmektedir. Küreselleşmiş bir sektör olan otomotivde, firmaların son derece dinamik, değişken bir pazarla yüz yüze geldiği görülmektedir. Dolayısıyla firmalar, bu yeni durumla birlikte ortaya çıkan fırsatlara ve tehditlere ayakta kalabilmek için hızla tepki verebilmelidir. KOBİ’lerinde bu koşullara ayak uydurabilmesi gerekmektedir. Diğer sektörlerin Türkiye’nin genelinde de otomotiv sektörü kadar gelişmiş olmadığı göz önüne alınırsa sektörlerin standartlarının üretim yöntemlerinin ve rekabet edebilirliğinin gelişmesi gerekmektedir.

KOBİ’ler bağımsız olarak ayakta kalabilmelidir.

Eskişehir’de KOBİ’lerin çoğu bir ana sanayinin yan sanayiliğini yapmaktadır. Bu nedenle sırtlarını ana sanayiye dayayan KOBİ’ler başka bir iş yapma, büyüme veya yeni ürünler üretme kaygısı gütmeyen ana sanayiye bağlı olarak faaliyet göstermektedirler. Bu bağımlılık yapısı hem KOBİ’lerin kendi başarılarında ayakta kalma özgürlüklerini engellemekte hem de KOBİ’lerin önünü kesmektedir. Ana sanayinin bulunduğu sektörde yaşanan bir kriz veya ana sanayinin yan sanayilerini değiştirmesi sonucu birçok KOBİ’nin yaşamı son bulabilir. Bu nedenle KOBİ’ler yan sanayi üretimi yapmanın yanında Ar-Ge faaliyetlerine önem vererek, farklı anlaşmalar yaparak, ortaklıklar kurarak, Sanayi Odası ve meslek örgütleri ile iş birlikleri kurarak vb. gibi yollarla bağımsız şekilde ayakta kalabilecek yollar yaratmalıdır. Tek başına ana sanayiye bağlı olmak birçok KOBİ için riskli ve uzun vadede sıkıntı yaratacak bir durumdur. Bunun yanında bu bağımlılık işletmelerin özümseme kapasitelerine olumsuz yönde yansır. Bu olumsuzluk ancak KOBİ’lerin bağımsız olarak ayakta kalabilmeleriyle yani bilgiyi kendi başlarına kullanabilme yeteneğini geliştirebilmeleriyle artacaktır.

Eskişehir Sanayi Odası işletmelere gelişim için imkânlar sunmalıdır. Hâlihazırda var olan KOSGEB, ABİGEM, SANGEM gibi kuruluşların başta

KOBİ'ler olmak üzere tüm işletmelere desteği artmalıdır. Başta küçük işletmeler zaman zaman belirli destekler için başvurdukları bu kuruluşların başvuru aşamasında istedikleri şartları yerine getirirken ve belgeleri derlerken başvuru sürecinden vazgeçmektedirler. Bu noktada başvuru şekillerinin basite indirgenmesi ve işletmelerin bu yönde desteklenmesi gerekmektedir. Bunun yanında destek sağlayan bu kuruluşların işletmelere doğru şekilde ulaşması önem kazanmaktadır.

Ana sanayi- yan sanayi iletişimi kuvvetlenmelidir. ESO'ya kayıtlı işletmelerde ana sanayi- yan sanayi niteliğinde olan işletmelerde ilişkiler daha çok yan sanayinin üretmesini istediği ürünü yan sanayiye her aşamasıyla söylemesi ve yan sanayinin de bunu olduğu gibi üretmesi üzerine kuruludur. İlişkilerin böyle olmasının sebebi ana sanayi olan büyük işletmenin üretimini yaptığı ürüne ilişkin detaylı bilgiyi yan sanayi ile paylaşmak istememesidir. Bazı işletmeler yan sanayileri ile gizlilik anlaşmaları da yapmaktadırlar. Bu durumda yan sanayi olan küçük işletme ana ürünün niteliklerinden habersiz yalnızca kendinden istenen ürünü üreterek ana sanayiye satmaktadır. Bu çoğu KOBİ olan yan sanayinin gelişmesini her şekilde etkilemektedir. Bu durumda ana sanayi yan sanayiye iş vermek yerine yan sanayiye işin içine katmalıdır.

İşletmeler Ar-Ge faaliyetleri için teşvik edilmelidir. Özellikle KOBİ'ler başta olmak üzere işletmeler tasarım ve Ar-Ge faaliyetlerini geliştirmek ve çeşitlendirmek için teşvik edilmelidir. KOBİ'ler maliyet kısıtları, yer kısıtları, çalışan nitelikleriyle ilgili kısıtlar nedeniyle Ar-Ge ve tasarım faaliyetlerine yeterli ağırlığı verememektedirler. Bu da çevrelerindeki bilgileri tarayıp uygulamaya geçirme aşamasında KOBİ'leri sınırlandırmaktadır. Sınırlı imkânları nedeniyle işletmeler büyümek ve gelişmek için fırsat bulamamaktadır. Ar-Ge ve tasarım faaliyetlerini geliştirmek isteyen KOBİ'lerin yanında bu faaliyetlerin işletmelerine sağlayacağı faydanın boyutundan habersiz işletmeler de vardır. ESO Ar-Ge ve tasarım faaliyetleri için işletmelere eğitim ve teşvikler sağlamanın yanında bu faaliyetlerin önemini ve yaratacağı katma değeri işletmelere aktarmalıdır.

Üniversite-Sanayi işbirliği arttırılmalıdır. Teorik bilgiyle pratik bilginin bir araya gelmesi hem araştırmacılar hem de işletmeler için çift taraflı olumlu bir etkiye neden olacaktır. Üniversitede araştırması yapılan ve geliştirilen teorik konuların sanayide uygulanmasıyla gelişmesi sağlanacaktır. Sanayi içinde teorik geçerliliği kanıtlanmış konular işletmelerde uygulanarak işletmelerin gelişimine ve uygulama alanlarına fayda sağlayacaktır. Özellikle üniversitedeki araştırmacılar sanayide uygulama alanı bulabilmekte oldukça zorlanmaktadırlar. Sanayinin bu uygulamaların kendilerine sağlayacakları faydalar konusunda bilinçlenmeye ihtiyacı vardır. Aynı şekilde eğitimcilerin de çalışmaların uygulamalarının sanayide yapılmasının bilime yapacağı olumlu katkıları göz ardı etmemesi gerekmektedir.

Referanslar

- Alpar, R. (2011). *Uygulamalı çok değişkenli istatistiksel yöntemler*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Altunışık, R., Çoşkun, R., Yıldırım, E., & Bayraktaroğlu, S. 2007. *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri SPSS uygulamalı*. (5. baskı) Sakarya: Sakarya Yayıncılık.
- Bergh, D. D., & Lim, E. N. (2008). Learning how to restructure: Absorptive capacity and improvisational views of restructuring actions and performance. *Strategic Management Journal*, 29(6): 593-616.
- Bower, G. H., & Ernest, R. H. (1981). *Theories of learning*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall.
- Brown, T. A. (2006). *Confirmatory factor analysis for applied research*. New York: The Guilford Press.
- Byrne, B. M. (1998). *Structural equation modeling with LISREL, PRELIS, and SIMPLIS: Basic concepts, applications, and programming*. New York: Lawrence Erlbaum Associate.
- Cohen, W. M., & Levinthal, D. A. (1989). Innovation and learning: The two faces of R&D. *The Economic Journal*, 99(397): 569-596.
- Cohen, W. M., & Levinthal, D. A. (1990). Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35(1): 128-152.

Çokluk, Ö., Şekercioğlu, G., & Büyüköztürk, Ş. (2010). *Sosyal bilimler için çok değişkenli istatistik SPSS ve LISREL uygulamaları*. Ankara: Pegem Akademi Yayınları.

Dyer, J. H., & Singh, H. 1998. The relational view: Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. *Academy of Management Review*, 23(4): 660-679.

Easterby-Smith, M., Graça, M., Antonacopoulou, E., & Ferdinand, J. (2008). Absorptive capacity: A process perspective. *Management Learning*, 39(5): 483-501.

Ellis, H. C. (1965). *The transfer of learning*. New York: MacMillan.

Fosfuri, A., & Tribó, J.A. (2006). Exploring the antecedents of potential absorptive capacity and its impact on innovation performance. *Omega*, 36(2): 173-187.

Franco, C., Marzucci, A., & Montresor, S. (2011). The "potential" face of absorptive capacity. An empirical investigation for an area of 3 european countries. Orkestra Working Paper Series in Territorial Competitiveness Number 2011-R08. 1-32.

Franganito, R. M. F. (2010). An approach to absorptive capacity based on the Portuguese textile industry, *Proceedings of the European Conference on Knowledge Management 2010*, Portugal. 414-425.

Franganito, R. M. F. (2010). An approach to absorptive capacity based on the Portuguese textile industry, *Proceedings of the European Conference on Knowledge Management*, Portugal. 414-425.

García-Morales, V. J., Ruiz-Moreno, A., & Llorens-Montes, F. J. (2007). Effects of technology absorptive capacity and technology proactivity on organizational learning, innovation and performance: an empirical examination Technology. *Analysis & Strategic Management*, 19(4): 527-558.

Greve, G., Engelen, A., & Brettel, M. (2009). An integrative view on absorptive capacity and national culture. *International Journal of Business Studies*, 17(1): 19-43.

Hair, J. F. Jr., Black, W. C., Babin, R. E., & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate data analysis*. (7. Baskı). New Jersey: Prentice Hall.

Hoyle, R. H. (1995). *The structural equation modelling approach: Basic concepts and fundamental issues. Structural equation modelling concepts, issues and applications* (Eds: R. H. Hoyle). London: Sage Publications.1-16.

Jones, O. (2006). Developing absorptive capacity in mature organizations - The change agent's role. *Management Learning*, 37(3): 355-376.

Jöreskog, K., & Sörbom, D. (1993). *LISREL 8: Structural equation modeling with the SIMPLIS Command Language*. Lincolnwood: Scientific Software International Inc.

Kim, L. (1998). Crisis construction and organizational learning: Capability building in catching-up at Hyundai Motor. *Organization Science*, 9(4): 506-521.

Kline, R. B. (2011). *Principles and practice of structural equation modeling* (3rd press). The Guilford Press: New York.

Kotabe, M., Jiang, C. X., & Murray, J. Y. (2011). Managerial ties, knowledge acquisition, realized absorptive capacity and new product market performance of emerging multinational companies: A case of China. *Journal of World Business*, 46(2): 166-176.

Lane, J. P., & Lubatkin, M. (1998). Relative absorptive capacity and interorganizational learning. *Strategic Management Journal*, 19(5): 461-477.

Lane, J. P., Salk, J.E., & Lyles, A. M. (2001). Absorptive Capacity, learning, and performance in international joint ventures. *Strategic Management Journal*, 22(12): 1139-1161.

Lane, P., Koka, B., & Pathak, S. (2006). The reification of absorptive capacity: A critical review and rejuvenation of the construct. *Academy of Management Review*, 31(4): 833-863.

Lichtenthaler, U. (2009). Absorptive capacity, environmental turbulence, and the complementarity of organizational learning processes. *Academy of Management Journal*, 52(4): 822-846.

Lyles, M. A., & Salk, J. E. (1996), Knowledge acquisition from foreign parents in international joint ventures: An empirical examination in the Hungarian context. *Journal of International Business Studies*, 27(5): 877-903.

Lyles, M. A., & Schwenk, C. R. (1992). Top management, strategy and organizational knowledge structures. *Journal of Management Studies*, 29(2): 155-174.

Nakip, M. (2006). *Pazarlama araştırmaları teknikler ve (SPSS) uygulamalar*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Rebolledo, C., Halley, A., & Nagati, H. (2009). The effects of absorptive capacity on operational performance within the context of customer-supplier relationships. *Supply Chain Forum an International Journal*, 10(2): 52-62.

Rothaermel, F. T., & Thursby, M. (2005). Incubator firm failure or graduation? The role of university linkages. *Research Policy* 34(7): 1076-1090.

Spender, J-C. (1996). Making knowledge the basis of a dynamic theory of the firm. *Strategic Management Journal*, 17 (winter special issue): 45-62.

Stock, N. G., Greis, P. N., & Fischer, A. W. (2001). Absorptive Capacity and new product development. *Journal of High Technology Management Research*, 12(1): 77-91.

Szulanski, G. (1996). Exploring internal stickiness: Impediments to the transfer of best practice within the firm, *Strategic Management Journal*, 17 (Special Issue: Knowledge and the Firm): 27-43.

Şimşek, Ö. F. (2007). *Yapısal eşitlik modellemesine giriş temel ilkeler ve LISREL uygulamaları*. Ekinoks Yayınları: Ankara.

Thérin, F. (2007). Absorptive capacity: An empirical test of Zahra and George's contribution in small business settings. 4:17-29.

Todorova, G., & Durisin, B. (2007). Absorptive capacity: Valuing a reconceptualization. *Academy of Management Review*, 32(3): 774-786.

Van Den Bosch, F. A. J., Van Wijk, R., & Volberda, H. W. (2002). Absorptive Capacity: Antecedents, Models and Outcomes. *ERIM Report Series Reference No. ERS-2003-035-STR*. 1-51.

Van den Bosch, F.A.J., Volberda, H.W., & de Boer, M. (1999). Co-evolution of firm absorptive capacity and knowledge environment: Organizational forms and combinative capabilities. *Organization Science*, 10(5): 551-568.

Zahra, S. A., & George, G. (2002). Absorptive capacity: A review, reconceptualization, and extension. *The Academy of Management Review*, 27(2): 185-203.

EKLER

EK 1. Modeldeki İfadelere Ortalamaların ve Standart Sapma Değerleri

Tablo 8. Sektörlerin Özümseme Kapasitesi Düzeyleri

	Değişken ve İfadeleri	Ortalama	Standart Sapma
EDI1	Sektörümüze ilişkin bilgi toplamak, işletmemizde düzenli olarak yapılan iştir.	3,85	1,021
EDI2	Çalışanlarımız sektörümüze ilişkin bilgi kaynaklarını kullanmaları konusunda teşvik edilir.	3,78	,922
EDI3	Çalışanlarımızdan faaliyette bulunduğumuz sektör dışındaki bilgileri de takip etmeleri beklenir.	3,40	1,127
Benimseme Boyutuna İlişkin İfadeler			
BEN1	İşletmemizde yeni fikir ve düşünceler bölümler arasında paylaşılır.	4,15	,998
BEN2	Sorunların çözümünde bölümler arası yardımlaşmaya önem verilir.	4,34	,898
BEN3	İşletmemizde bir birim önemli bir bilgiye ulaştığında bu bilgi anında diğer bölümlere aktarılır.	4,33	,928
BEN4	Yeni gelişmelerin aktarılması, sorunların çözülmesi ve başarıların paylaşılması için düzenli olarak toplantılar organize edilir.	3,74	1,090
Dönüştürme Boyutuna İlişkin İfadeler			
DON1	Çalışanlarımız yeni bilgileri özümser ve daha sonra gerekli durumlarda kullanır.	3,81	,835
DON2	Çalışanlarımız işletme içindeki ve dışındaki verileri (bilgileri) işletme için değerli bilgilere dönüştürebilir.	3,85	,783
DON3	Çalışanlarımız yeni öğrendikleri bilgileri işlerini yürütürken kullanabilir.	3,99	,732
Kullanma Boyutuna İlişkin İfadeler			
KUL1	İşletmemizde yeni ürün modellerinin (prototiplerin) geliştirilmesi desteklenir.	4,07	,885
KUL2	İşletmemizde teknoloji düzenli olarak gözden geçirilir ve yeni gelişmelere göre uyarlanır.	4,32	,920
KUL3	İşletmemizde yeni teknolojiler kullanılarak daha verimli çalışılır.	4,31	,941
Operasyonel Performansa İlişkin İfadeler			
OPE3	Rakiplerimize kıyasla yeni ürün geliştirilmesinde inovasyon kapasitesi	3,52	,919
OPE4	Rakiplerimize kıyasla ürün yelpazesinde yeni ürünlerin piyasaya sürülme hızı ve çeşitliliği	3,56	,915
Ticari Performansa İlişkin İfadeler			
TIC1	Rakiplerimize kıyasla işletmemizin kurumsal itibarı	3,94	,811
TIC4	Rakiplerimize kıyasla işletmemizin kurum ve marka imajı	3,90	,890
TIC5	Rakiplerimize kıyasla işletmemizin müşteri sadakati	3,96	,773
TIC6	Rakiplerimize kıyasla işletmemizin müşteri tatmini	3,90	,765
Finansal Performansa İlişkin İfadeler			
FIN1	Rakiplerimize kıyasla işletmemizin karlılığı	3,37	,913
FIN2	Rakiplerimize kıyasla işletmemizin satış hacmi	3,45	,859
FIN3	Rakiplerimize kıyasla işletmemizin finansal sonuçları (ciro vb.)	3,31	,816
FIN4	Rakiplerimize kıyasla işletmemizin vergi öncesi karlılığı	3,48	,909
1 = Kesinlikle Katılmıyorum ... 5 = Kesinlikle Katılıyorum			

