

YENİLİK VE MÜŞTERİ PERFORMANSININ FİNANSAL PERFORMANS ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: ORTA ÖLÇEKLİ SANAYİ İŞLETMELERİNDE BİR ARAŞTIRMA

M. Akif ÖNCÜ*, Murat BAYAT**,
Önder KETHÜDA***, Emre ZENGİN****

Özet

Bu çalışmanın amacı, orta ölçekli işletmelerde yenilik ve müşteri performansının finansal performans üzerindeki etkisini ortaya koymaktır. Bu çerçevede, Düzce'de bulunan 88 orta ölçekli imalat işletmesi araştırmanın evreni olarak belirlenmiştir. Evren ulaşılabilir büyüklükte olması nedeniyle tam sayım yapılması hedeflenmiş ve araştırmaya katılmayı kabul eden 65 orta ölçekli imalat işletmesinden veri toplanılmıştır. Araştırma sonucuna göre, orta ölçekli imalat işletmelerinde hem yenilik performansı hem müşteri performansı finansal performansını etkilemektedir. Bunun yanında, yenilik performansı müşteri performansını etkilemektedir.

Anahtar Kelimeler: Finansal Performans, Yenilik Performansı, Müşteri Performansı, Orta Ölçekli İşletme, Düzce.

JEL Sınıflandırması: M10.

THE EFFECT OF THE INNOVATION AND CUSTOMER PERFORMANCES ON FINANCIAL PERFORMANCE: A RESEARCH ON MEDIUM-SIZED ENTERPRISES

Abstract

The aim of this study is to identify the effect of the innovation performance and customer performance on the financial performance of medium sized enterprises. In this perspective, 88 medium sized manufacturing enterprises based in Düzce, were chosen as the population of the study. It was planned to collect the data of all enterprises in the population. Collecting the required data from 65 medium sized manufacturing enterprises which, were willing to participate in the survey, was implemented. According to the result of research, both innovation performance and customer

* Doç. Dr., Düzce Üniversitesi; makifoncu@duzce.edu.tr

** Yrd. Doç. Dr., Düzce Üniversitesi; muratbayat@duzce.edu.tr

*** Arş. Gör., Düzce Üniversitesi; onderkethuda@duzce.edu.tr

**** Düzce Üniversitesi; emrezengin_81@hotmail.com

performance have positive effects on the financial performance of the medium sized manufacturing enterprises. Besides, innovation performance has positive effect on the customer performance.

Keywords: Financial Performance, Innovation Performance, Customer Performance, Medium sized enterprises, Düzce.

JEL Classification: M10.

1. Giriş

Performans, amaçlı ve planlanmış bir etkinlik sonucunda elde edileni nicel ya da nitel olarak belirleyen kavram olarak tanımlanmaktadır. Bir işletmenin performansı, belirli bir zaman dilimi sonucunda, o işletmeden elde edilen çıktı ya da çalışma sonucudur. Bu sonuç, işletme amaç ve hedeflerinin yerine getirilme derecesi olarak algılanmalıdır.¹ Bu çerçevede, işletmeler açısından performans ölçümü, işletme amaçlarını gerçekleştirmesi için gösterilen tüm çabaların değerlendirilmesi olarak ifade edilebilir.² Performans ölçümü, örgütlerin performanslarının önceden belirlenmiş bazı standartlara göre veya benzer diğerlerinin performansı temel alınarak kıyaslama yoluyla yapılan değerlendirme sürecidir.³

Performans ölçümü, yönetimin temel ilkelerinden birisi olmakla birlikte, iyi tanımlanmış olan performans göstergelerinin arzulan değerleri ile gerçekleşen değerleri arasındaki farkları ortaya koymak ve yöneticileri, bu farkların azaltılması veya tamamen ortadan kaldırılması yönünde, stratejilere uygun karar almaya yönlendirmek amacıyla yapılmaktadır.⁴ Yani performans ölçümü, planlama ve kontrol etmede yöneticilere yardımcı araçlardır.⁵ Performans ölçümü, organizasyonel amaçlara ne derece ulaşıldığını belirlemenin yanı sıra organizasyonun güçlü ve zayıf yönlerinin ve gelecekle ilgili hedeflerinin belirlenmesine yardımcı olur.⁶ Performans ölçümü; “Neredeyiz?”, “Nerede olabiliydik ya da ne kadar iyi olabiliydik?” ve “Nerede olmalıyız?”. Bu soruların yanıtlarını bulmak işletmenin mevcut durumunun saptanması, planlananla şimdiki durumunun kıyaslanması ve geleceğe ilişkin kararların alınması

¹ Tamer Bolat, **Toplam Kalite Yönetimi: Konaklama İşletmelerinde Uygulaması**, İstanbul, Beta Yayıncılık, 2000, s.105

² Zuhul Akal, **İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi Çok yönlü Performans Göstergeleri**, Ankara, MPM Yayıncılık, 2005, s.17

³ Ömer Turunç, “Bilgi Teknolojileri Kullanımının İşletmelerin Örgütsel Performansına Etkisi: Hizmet Sektöründe Bir Araştırma”, Isparta, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2000, s.120, (Yayınlanmamış Doktora Tezi)

⁴ Peter Muchiri ve diğerleri, “Development of Maintenance Function Performance Measurement Framework and Indicator” **International Journal of Production Economics**, Vol.131, No.1, 2010, s. 295-302

⁵ Robert Chenhall H. - Smith Kim L, “Multiple Perspectives of Performance Measures” **European Management Journal**, Vol.27, No.4, 2007, s. 266-282

⁶ Mahmoud M. Yasin – Carlos F Gomes, “Performance Management in Services Operational Settings: A Selective literature Examination” **Benchmarking: An International Journal**, Vol.17, No.2, 2010, s.214-231.

anlamına gelir. Tüm bunları gerçekleştirebilmek için yöneticilerin bazı göstergelere ihtiyacı olacaktır. İşletmenin önem verdiği alanlara yönelik olarak hazırlanan göstergeler aracılığıyla, performans ölçümü yapılarak belirtilen üç sorunun cevabı verilme-ye çalışılır.⁷ Bu çerçevede, performans değerlendirmesi, mevcut bir sistemi kontrol altına almak için ve geliştirmek için kullanılmaktadır.⁸

Performans ölçümü önceleri tamamen geçmişe yönelik durumunu yansıtan finansal göstergeler aracılığıyla yapılmıştır. Günümüzün rekabetçi çevre şartlarında, işletmelerin yalnızca finansal performansı değerlendirerek sürdürülebilir başarı sağla-yamamaktadır.⁹ Sadece finansal göstergelerin işletmenin uzun dönemdeki performansı hakkında bilgi vermediği eleştirisinden yola çıkan araştırmacılar, işletmenin uzun dönemdeki performans durumunu yansıtır göstergeleri performans ölçümüne dâhil etmişlerdir. Bu çerçevede, işletme performansı göstergeleri temelde daha çok hissedarlar tarafından önemsenen finansal performans göstergeleri ve işletmenin uzun dönemli başarısının en önemli bileşenleri olan kaynakların etkin ve etkili yönetimini içine alan organizasyonel performans göstergeleri olmak üzere iki sınıfa ayırmaktadır.¹⁰ Bununla birlikte, işletmelerde performans ölçümüyle ilgili çalışmalar incelendiğinde, son yıllarda finansal olmayan performans göstergelerinin daha da ön plana çıkmaya başladığı görülmektedir.¹¹ Bunun arkasında, finansal performans ölçümlerinin sadece geçmişe yönelik değerlendirmeye olanak sağlarken finansal olmayan performans göstergelerinin ise, işletmenin mevcut durumundan ve geleceğinden haber vermesi yatmaktadır. Böylelikle, işletmeler performans değerlendirmesiyle geçmiş ve şimdiki birlikte ele alabilmekte ve gelecekle ilgili daha sağlıklı öngörülerde bulunabilmektedir.¹²

Performans göstergeleri aracılığıyla işletmelerin geçmişi ve bugünü hakkında bilgi sahibi olup geleceği hakkında öngörülede bulunmak isteyen yöneticiler performans ölçümünü daha gerçekçi ve daha kapsamlı, daha stratejik, daha dengeli ve daha gelişme odaklı performans ölçüm teknikleri kullanılmaktadır.¹³ Performans ölçümünde fi-

⁷ Yiğit Kazançoğlu, Lojistik Yönetim Sürecinde Tedarikçi Seçimi Ve Performans Değerle-mesinin Yöneylem Araştırması Teknikleri İle Gerçekleştirilmesi; AHP (Analitik Hiyerarşik Süreç) ve DEA (Veri Zarflama Analizi, İzmir, Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstı-tüsü, 2008, (Yayınlanmamış Doktora Tezi).

⁸ Mathieu Lauras ve diğerleri, "Towards Multi-Dimensional Project Performance Measure-ment System" **Decision Support System**, Vol. 48, No. 1, 2010, s.342-353.

⁹ İzzet Kılınc ve diğerleri, "Dengeli Ölçüm Kartının (Balanced Scorecard) Alanya'daki Dört ve Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Uygulanabilirliğine Yönelik Bir Araştırma" **Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Vol.22, No.1, 2008, s.157-175.

¹⁰ Southern, Geoff, "A System Approach to Performance Measurement in the Hospitality" **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, Vol.11, No.7, 1999, s.366-376.

¹¹ Umur Avcı, "Konaklama işletmelerinde Finansal ve Finansal Olmayan Performans Ölçü-müne İlişkin Bir Alan Araştırması" **Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi**, Vol.2, No.1, 2005, s.5-11.

¹² Paul Folan ve diğerleri, "Performance: Its Meaning and Contend for Today's Business Research" **Computer in Industry**, Vol.58, No.1, 2007, s.605-620.

¹³ Yıldırım Yılmaz - Ümit Bititçi, "Performance Measurement in the Value Chain: Manufa-

nansal boyutun yanında farklı boyutların da kullanılması ve bu boyutların her biri için fazla gösterge kullanılması performans ölçümünde daha güvenilir sonuçlara ulaşılmasını sağlamaktadır.¹⁴ Bu gerçekten hareketle, günümüzde, işletmelerin performansının ölçümünde, yaygın şekilde, finansal ölçütlerin yanında finansal olmayan ölçütleri de ele alan performans ölçüm sistemleri kullanılmaktadır. Dengeli Ölçüm Kartı, Performans Prizması, Performans Ölçüm Matrisi ve Smart Piramidi, Skandia Klavuzu modeli, Maddi Olmayan Varlıkların İzlenmesi Modeli, Kuantum Performans Ölçüm Modeli gibi geliştirilen performans ölçüm sistemleri bunlara örnek olarak gösterilebilir.

Çok boyutlu performans ölçüm araçları, genellikle kurumsallaşmasını tamamlamış büyük firmalar tarafından kullanılmaktadır. Bunun yanında, küçük ve orta ölçekli işletmeler (KOBİ) kurumsallaşmayı gerçekleştirmiş olmaları dolayısıyla genellikle finansal performans göstergeleriyle performanslarını değerlendirmektedir. Büyük boy işletmelerde olduğu gibi KOBİ'lerde de geçmişteki durumdan haber veren finansal performans göstergelerinin yanında, bugünden haber vererek yöneticilerin gelecek hakkında daha tutarlı öngörülerde bulunmasına ve daha sağlıklı kararlar almasına olanak sağlayan işletmelerdeki yenilikle ilgili ve müşterilerle ilgili performans göstergeleri performans değerlendirmesinde büyük önem arz etmektedir. Bu çerçevede, bu çalışmanın amacı, orta ölçekli işletmelerde yenilik ve müşteri performansının finansal performans üzerindeki etkisini ortaya koymaktır. Araştırmanın dolaylı olarak ulaşmak istediği amaç ise, orta ölçekli işletmelerin nihai amaçları olan finansal performanslarını iyileştirmede, geçmişten haber vermenin yanında işletmenin geleceğiyle bugünden haber veren yenilik ve müşteri performanslarının önemini ortaya koymaktır.

2. Literatür Taraması

Yenilik, bir ürünün kendisinde, üretim sürecinde veya pazarlamasında hedef pazarın ihtiyaçlarına daha iyi cevap verecek veya rakiplere göre avantaj sağlayacak bir değişiklik yapılmasıdır. Diğer bir ifadeyle, yenilik, yeni ve özgün bir fikrin oluşturulması ve pazarda rağbet gören bir ürüne dönüştürülmesi sürecidir. Yenilik, işletmenin mevcut ürünlerinde, kaynaklarında veya süreçlerinde değişiklik yapılmak suretiyle işletmenin değişen çevre şartlarına daha iyi uyum sağlamasına yardımcı olmaktadır.¹⁵

Bilgiye, bilgi yönetimine ve insan sermayesine bağlı olarak gerçekleştirilebilen yenilik süreci, işletmenin yönetiminde temel bileşenler arasındadır.¹⁶ Değişen çevresel şartlara göre gerek iş süreçlerinde gerekse ürün gamında yenilik yapmak suretiyle uyum sağlayamayan işletmeler, rekabet yarışında geri kalmaya ve yok ol-

cturing v. Tourism” **International Journal of Productivity and Performance Management**, Vol.55, No.5, 2006, s.371-389.

¹⁴ Andreu Blesa - Maria Ripolles, “The Influence of Marketing Capabilities on Economic International Performance” **International Marketing Review**, Vol.25, No.6, 2007, s.651-673.

¹⁵ Lütfihak Alpkan ve diğerleri, “Şirket Girişimciliğin Şirket Performansına Etkileri” **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, Vol.6, No.2, 2005, s.175-189.

¹⁶ Gloet Marianne - Milé Terziovski, “Exploring the relationship between knowledge management practices and innovation performance” **Journal of Manufacturing Technology Management**, Vol.15, No.5, 2004, s.402-409.

maya mahkûmdur.¹⁷ Firmaların gerek hedef pazarlarda değişen müşteri taleplerine göre ürünlerde yeniliğe ve çeşitliliğe gitmesi, gerekse gelişen teknolojiye göre üretim süreçlerinde yeniliklere gitmesi performanslarını etkileyen önemli unsurlardır. Dolayısıyla, yenilik yapabilme kabiliyeti, işletmenin performansını etkileyen dinamik bir kabiliyettir.¹⁸ Diğer bir ifadeyle, yenilik performansı genel olarak firma performansını pozitif yönde etkilemektedir.^{19,20} Bu dayanak noktasından hareketle geliştirilen hipotez aşağıdadır:

H₁: Orta ölçekli işletmelerde yenilik performansı finansal performansı istatistiksel olarak anlamlı şekilde etkilemektedir.

Yenilik performansı, sadece işletmelerde finansal performansı değil, bunun yanında, işletmenin finansal olmayan performansı da pozitif yönde etkilemektedir.²¹ Finansal olmayan performans göstergelerinin en önemlilerinden bir tanesi de müşteri performansıdır.²² Müşteri performansı, işletmenin yeni müşteriler bulma ve mevcut müşterilerin memnuniyetini sağlama ve onları sadık müşterilere dönüştürmedeki başarısını ölçmektedir.^{23,24} İşletmenin yeni müşteri bulması ve mevcut müşterilerini sürekli memnun etmesi pazardaki değişimi sürekli olarak takip edip bu değişime zamanında doğru cevap vermesiyle mümkün olmaktadır. Diğer bir ifadeyle, işletme, müşteri memnuniyetini sağlamak adına sürekli olarak müşterilerinin isteklerindeki ve ihtiyaçlarındaki değişimi takip etmeli ve bu değişim paralelinde kendi sunduğu mal ve hizmetlerde veya üretim ve sunum şekillerinde yeniliğe gitmelidir.²⁵ Hedef kitlede yer alan müşterileri veya rekabet şartlarının değişmesi doğrultusunda gerek ürün ga-

¹⁷ Michael A. Hitt ve diğerleri, "International diversification: Effects on innovation and firm performance in product-diversified firms" **Academy of Management Journal**, Vol.40, no. 4, 1997, s.767-798.

¹⁸ Gina Colarelli O'connor, "Major Innovation As A Dynamic Capability: A Systems Approach" **Journal of Product Innovation Management**, Vol.25, No.1, 2008, s.313-330.

¹⁹ Bulent Mengüç - Auh Seigyoung, "Creating A Firm-Level Dynamic Capability Through Capitalizing on Market Orientation And Innovativeness" **Journal of the Academy of Marketing Science**, Vol.34, No.1, 2006, s.63-73.

²⁰ Halit Keskin, "Market Orientation, Learning Orientation, and Innovation Capabilities in SMEs" **European Journal of Innovation Management**, Vol.9, No.4, 2006, s.396-417.

²¹ Lütüfihak Alpkan ve diğerleri, **a.g.m.**

²² Robert S. Kaplan - David P. Norton "Transforming the balanced scorecard from performance measurement to strategic management: Part I" **Accounting Horizons**, Vol.15, No.1, 2001, s.87-104.

²³ Nor Aziah Abu Kasim - Badriyah Minai, "Linking CRM Strategy, Customer Performance Measures and Performance in the Hotel Industry" **Int. Journal of Economics and Management**, Vol.3, No.2, 2009, s. 297-316.

²⁴ Tucker, Matthew - Michael Pitt, "Customer performance measurement in facilities management: A strategic approach" **International Journal of Productivity and Performance Management**, Vol.58, No.5, 2009, s.407-422.

²⁵ Robert S. Kaplan - David P. Norton, "Transforming the balanced scorecard from performance measurement to strategic management: Part II" **Accounting Horizons**, Vol.15, No.2, 2001, s.147-160

mında ve gerekse iş yapış süreçlerinde gerçekleştirilen yenilikler müşterilere daha iyi çözümler sunulmasına olanak sağlamaktadır.²⁶ Mekanik yapıdaki imalat işletmelerinde, yenilik yapmak dinamik ve esnek işletmelere göre daha zor olmaktadır. Ancak günümüzün yoğun rekabet şartları altında varlığını devam ettirmek isteyen işletmeler çevresel şartlardaki değişimi yakalayabilmek ve rekabet yarışında ayakta kalabilmek için yeniliği stratejik amaç haline getirmeli ve bunun için en uygun örgüt yapısını kurmalıdır.²⁷ Bu çerçevede, müşterilerin firmayla olan ilişkileri gelişmekte dolayısıyla firmanın müşteri performansı artmaktadır. Bu dayanak noktasından hareketle geliştirilen hipotez aşağıdadır:

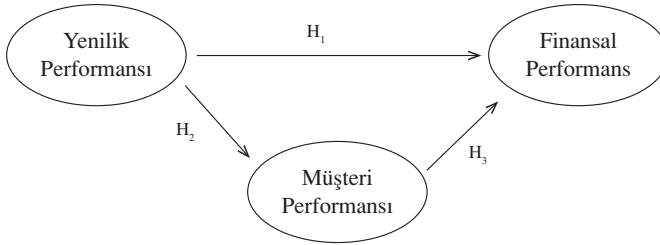
H₂: Orta ölçekli işletmelerde yenilik performansı müşteri performansını istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde etkilemektedir.

Müşteri performansı, işletmenin yeni müşteriler bulmasının ve mevcut müşterileri tatmin edip sadık müşteriler haline getirmenin ne derece gerçekleştirildiğinin göstergesidir.²⁸ Gerek yeni müşteri bulma gerekse mevcut müşterilerin sadık müşterilere dönüştürülmesi, işletmenin satışlarını ve dolayısıyla finansal performansını pozitif etkileyecektir.²⁹ Literatürde müşteri performansının finansal performansa olan pozitif etkisini ortaya koyan çok sayıda çalışma mevcuttur.^{30,31} Bu bilgilerden hareketle geliştirilen hipotez aşağıdadır:

H₃: Orta ölçekli işletmelerde müşteri performansı finansal performansı istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde etkilemektedir.

Araştırma hipotezleri doğrultusunda oluşturulan araştırma modeli aşağıdadır.

Şekil 1: Araştırmanın Modeli



²⁶ David Carson, "Some Exploratory Models for Assessing Small Firms' Marketing Performance (A Qualitative Approach)" **European Journal of Marketing**, Vol.24, No.11, 1990, s.8-51.

²⁷ Deborah Dougherty - Hardy Cythia, "Sustained Product Innovation in Large, Mature Organizations: Overcoming Innovation-To-Organization Problems" **Academy of Management Journal**, Vol.39, No.5, 1996, s.1065-1083.

²⁸ Tucker, Matthew - Michael Pitt, **a.g.m.**

²⁹ Robert S. Kaplan - David P. Norton, Part I, **a.g.m.**

³⁰ Christopher D. Ittner - David F. Larcker, "Are Nonfinancial Measures Leading Indicators of Financial Performance? An Analysis of Customer Satisfaction" **Journal of Accounting Research**, Vol.36, 1998, s.1-35.

³¹ Nor Aziah Abu Kasim - Badriyah Minai, **a.g.m.**

3. Araştırmanın Yöntemi

Araştırma kapsamında, Düzce imalat sanayisinde faaliyet gösteren Sanayi ve Ticaret Odası Siciline kayıtlı 50 ve üzeri işçi çalıştıran orta ölçekli işletmeler araştırmanın evreni olarak belirlenmiştir. KOBİ ve Büyük işletmelerde farklı performans boyutları arasındaki ilişkileri ortaya koymaya yönelik çok sayıda çalışma olması ve küçük ölçekli ve büyük ölçekli işletmelerin hem özellikleri ve hem de yönetim anlayışı olarak orta ölçekli işletmelerden farklılık arz ettiği düşüncesiyle araştırmanın evreni orta ölçekli işletmelerle sınırlandırılmıştır. Düzce Sanayi ve Ticaret Odası'nın verilerine göre, Düzce'de metal, gıda, orman, kauçuk-plastik, maden, mobilya ve tekstil sektörlerinde faaliyet gösteren 88 orta ölçekli firma bulunmaktadır. Evrenin tamamı ulaşılabilir büyüklükte olması dolayısıyla araştırmada herhangi bir örneklem yöntemi kullanılmamış ve tam sayıma gidilmek istenmiştir. Araştırmada veriler yüz yüze anket tekniğiyle üst düzey veya orta düzey yöneticilerden toplanmıştır. Veri toplama aracı olarak kullanılan anket iki bölümden oluşmaktadır. Anketin birinci bölümünde orta ölçekli işletmelerin finansal performansını, müşteri performanslarını ve yenilik performanslarını ölçmeye yönelik ölçeğe yer verilmiştir. Finansal performans göstergeleri olarak; ciro karlılığı, öz sermaye karlılığı, aktif karlılığı, gelirlerin artışı ve pazar payı büyüklüğü belirlenmiştir. Yenilik performansı olarak, yeni ürün geliştirme yeteneği, ürün kalitesini iyileştirme yeteneği, yıllık ortalama geliştirilen yeni ürün sayısı, iş süreçlerini iyileştirme düzeyi, çalışanlara sağlanan ortalama eğitim saati göstergelerine yer verilmiştir. Müşteri performansını ölçmek için ise, müşteri memnuniyeti, sadakati ve güveni göstergelerine ek olarak iç müşteri olan çalışanların firmaya bağlılık düzeyi ve çalışanların iş tatmini düzeyi göstergeleri kullanılmıştır. İşletme performansını ölçmede yaygın olarak kullanılan iki yöntem vardır. Bu yöntemlerden birincisi, işletmenin performansını rakiplerine kıyasla değerlendiren önel yaklaşımdır. İkinci yöntem ise, işletmelerden mutlak performans göstergelerinin alan ve değerlendiren nesnel yaklaşımdır.³² Bu iki performans ölçüm yönteminin arasında güçlü bir korelasyon olduğu konusunda literatürde fikir birliği vardır.^{33,34} Bununla birlikte, nesnel yaklaşımın kullanılması, işletmelerin kendileri ile ilgili finansal bilgileri vermek istememeleri nedeniyle zor olmaktadır.³⁵ Bu nedenle bu çalışmada da özne yaklaşım kullanılmıştır. Araştırmaya katılan işletme yöneticilerinden, kendi işletmelerini performans göstergeleri açısından sektör ortalamasına kıyaslamaları istenilmiştir (1=Sektör ortalamasının çok altında...5=sektör ortalamasının çok üstünde). Anketin ikinci bölümünde ise, işletmelerin faaliyet gösterdikleri sektör, çalışan sayıları vb. bazı özelliklerini ve anketi cevaplayan kişilere ait sosyo-demografik özelliklere ilişkin sorular yer almaktadır.

³² Brain R Golden, "SBU Strategy and Performance: the Moderating Effects of the Corporate – SBU Relationship" **Strategy Management Journal**, Vol.13, No.2, 1992, s.145-158.

³³ Jimmy C. H Ngai - Poul Ellis, "Market orientation and Business Performance: Some Evidence From Hong Kong" **International Marketing Review**, Vol.15, No.2, 1998, s.119-139.

³⁴ Andreu Blesa - Maria Ripolles, **a.g.m.**

³⁵ Leo Y.M Sin ve diğerleri, "An Analysis of the Relationship Between Market Orientation and Business Performance in the Hotel Industry" **Hospitality Management**, Vol.24, No.1, 2005, s.555-577.

Araştırmanın veri toplama sürecinde öncelikle işletmelere telefon açılıp en müsait olan orta veya üst kademe yöneticisiyle görüşülmüş ve çalışma hakkında bilgi verilerek randevu talep edilmiştir. Araştırma sonucunda 65 orta ölçekli işletmeden veriler toplanabilmıştır. Araştırma sürecinde toplanılmış olan veriler sosyal bilimler için istatistiksel paket programı olan SPSS ile analiz edilmiştir. Verilerin analizinde; güvenilirlik analizi, faktör analizi, korelasyon ve regresyon analizi yöntemleri kullanılmıştır.

4. Bulgular

Araştırma kapsamında veriler Düzce’de bulunan orta ölçekli işletmelerin orta veya üst kademe yöneticilerinden toplanmıştır. Araştırmaya katılanların % 38,5’i fabrika müdürü, % 18,5’i insan kaynakları müdürü, % 16,9’u muhasebe ve finans müdürü, % 15,4’ü genel müdür ve % 10,8’i üretim müdürü olarak görev yapmaktadır. Araştırmaya katılanların %20’si kadın ve %80’i erkektir. Buradan hareketle Düzce’deki orta ölçekli işletmelerde orta ve üst kademe yöneticilerin genellikle erkek olduğu söylenebilir. Araştırmaya katılanları %75’i 30-44 yaş aralığındadır. Ayrıca araştırmaya katılanların %68’i lisans düzeyinde ve %25’i de ön lisans veya lise düzeyinde öğrenim görmüştür. Araştırmaya katılanların %75’i en az 5 yıl yöneticilik tecrübesine sahiptir. Bu bilgilerden hareketle araştırmaya katılanların çoğunluğunun lisans düzeyinde öğrenim görmüş, beş yıl ve üzeri yöneticilik tecrübesine sahip orta yaş grubundaki erkeklerden oluştuğu söylenebilir.

Araştırmaya katılan orta ölçekli işletmelerin %34’ü tekstil sektöründe, %17’si metal; %12’si gıda; %10’u orman ürünleri ve %9’u ise, mobilya sektöründe faaliyet göstermektedir. Bunun yanında, araştırmaya katılanların %17’si ise diğer sektörlerde faaliyet göstermektedir. Araştırmaya katılan işletmelerin %80’i 50 ila 175 kişi arasında iş görene ve %20’si ise, 175 ila 250 kişi arasında iş gören çalışmaktadır.

4.1. Güvenilirlik ve faktör analizleri

Araştırmada performansı ölçmek için kullanılan soruların birbirleri ile olan tutarlılığını (içsel tutarlılık) ve kullanılan ölçeğin ilgilenilen sorunu ne derece yansıttığını ifade ettiğinin öğrenmek için ölçeğe güvenilirlik analizi uygulanmıştır. Güvenilirlik analizinde Cronbach Alfa katsayısının pozitif ve 0.60’ın üstünde olması arzulanır.³⁶ Bu çalışmada kullanılan ölçeğin Alfa katsayısı 0.88’dur. Bu değer, ölçeğin çok iyi derecede güvenilir olduğu anlamına gelmektedir. Yani, ölçeğin içsel tutarlılığı oldukça yüksektir.

Faktör analizi, birbiriyle ilişkili çok sayıdaki değişkeni az sayıda, anlamlı ve birbirinden bağımsız faktörler haline getiren ve yaygın olarak kullanılan istatistik tekniğidir.³⁷ KMO Testi ve Barlett Testi sonuçları veri setinin faktör analizine uygunluk derecelerini göstermektedir. KMO testi, örneklem büyüklüğünün ölçütüdür ve 0,60’ın

³⁶ Mahir Nakip, **Pazarlama Araştırmaları: Teknikler ve (SPSS Destekli) Uygulamalar**, Ankara, Seçkin Yayıncılık, 2006, s.189.

³⁷ Mahir Nakip, **a.g.m.**, s.423.

üzerinde olması arzulanır.³⁸ Araştırmada kullanılan ölçeğin KMO değeri, “oldukça iyi” anlamına gelen 0,77’dir. Bu da ulaşılan örneklem büyüklüğünün faktör analizi için yeterli olduğu söylenilebilir. Berlett testi için $p=0.000<0,05$ olduğundan dolayı korelasyon matrisinin birim matris olmadığı ve faktör analizinin uygulanabilir olduğu söylenilebilir.

Tablo 1: Performansa İlişkin Faktör Analizi Sonuç Tablosu

	Bileşenler			
	1	2	3	
Finansal Performans				Ortalama: 3,41
Ciro karlılığımız (Kar/Toplam Satışlar)	0,89			Açıklanan Varyans: 26,82
Toplam aktif (varlık) karlılığımız	0,89			Öz değer: 4,02
Öz sermaye karlılığımız (Kar/Öz sermaye)	0,86			Cronbach Alfa Sayısı: 0,91
Pazar payı büyüklüğümüz	0,84			
Gelirlerimizin artışı	0,72			
Yenilik Performansı				Ortalama: 3,87
Yeni ürün geliştirme yeteneğimiz		0,89		Açıklanan Varyans: 21,72
Ürün kalitesini iyileştirme yeteneğimiz		0,81		Öz değer: 3,26
Yıllık ortalama geliştirdiğimiz yeni ürün sayısı		0,77		Cronbach Alfa Sayısı: 0,83
İş süreçlerimizde iyileştirme düzeyimiz		0,67		
Çalışanlarımıza sağlanan ortalama yıllık eğitim saati		0,59		
Müşteri Performansı				Ortalama: 4,36
Müşterilerimizin firmamızdan memnuniyet düzeyi			0,86	Açıklanan Varyans: 21,41
Müşterilerimizin firmamıza sadakat düzeyi			0,81	Öz değer: 3,21
Müşterilerimizin firmamıza güven düzeyi			0,78	Cronbach Alfa Sayısı: 0,87
Çalışanlarımızın firmaya ortalama bağlılık düzeyi			0,68	
Çalışanlarımızın ortalama iş tatmini düzeyi			0,66	

Faktör çıkarma metodu: Temel bileşenler analizi; Döndürme metodu: Verimax KMO Örneklem Yeterliliği: %77,3; Bartlett’s Küresellik Testi için Ki-Kare: 686,728 $p=0,000<0.001$; Açıklanan toplam varyans: %69,95; Ölçeğin tamamı için güvenilirlik katsayısı: 0.887
(1) Çok altında, (2) Biraz altında, (3) Aynı, (4) Biraz üstünde (5) Çok üstünde

³⁸ Mahir Nakip, a.g.m., s. 469.

Orta ölçekli işletmelerin finansal, müşteri ve yenilik performanslarını ölçmeye yönelik ölçeğe uygulanan faktör analizi sonucunda beklentiye uygun olarak özdeğeri 1'den büyük olan üç faktör oluşmuştur. Bu faktörlerden birincisi toplam varyansın yaklaşık %27'sini oluşturmaktadır. Bu faktörün altında finansal performansla ilgili göstergeler toplandığından bu faktöre finansal performans ismi verilmiştir. İkinci faktör ise toplam varyansın yaklaşık %22'sini oluşturmaktadır. Bu faktör altında yenilik ile ilgili göstergeler toplandığından bu faktöre yenilik performansı ismi verilmiştir. Üçüncü boyut ise, toplam varyansın yaklaşık %21'ini açıklamaktadır. Bu faktörün altında yer alan göstergeler iç ve dış müşterilerle ilgili performans göstergeleri olmaları nedeniyle bu faktöre müşteri performansı ismi verilmiştir. Sonuç olarak, hem finansal hem yenilik ve hem de müşteri performanslarının güvenilirlikleri ve yapısal geçerlilikleri test edilmiş ve bu ölçeklerin hem güvenilirliklerinin hem de yapısal geçerliliklerinin istenilen düzeyde olduğu tespit edilmiştir.

4.2. Yenilik ve Müşteri Performanslarının Finansal Performansa Etkisi

Araştırmanın ana amacını oluşturan yenilik ve müşteri performanslarının finansal performans üzerindeki etkisini test etmek için doğrusal regresyon analizi kullanılmıştır. Regresyon analizi, bağımlı ile bağımsız değişken(ler) arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla kullanılan istatistiksel yöntemdir. Regresyon analizi, bağımlı ile bağımsız değişkenler arasındaki ilişkinin var olduğu ve bağımsız değişkende yapılan değişimlerin bağımlı değişken üzerinde değişikliklere sebep olduğu durumlarda kullanılan ve bu etkinin tanımlanmasını amaçlayan analiz türüdür.³⁹

Gerçekleştirilen çalışmada, H1 ve H2 hipotezlerinde yer alan değişkenlerden yenilik performans bağımsız değişken ve finansal performans ve müşteri performansları da bağımlı değişkendir. H3 hipotezinde ise, müşteri performansı bağımsız değişken ve finansal performans ise bağımlı değişken konumundadır.

Tablo 2: Modeller İçin Özet Tablosu

Model	R	R2	Düzeltilmiş R2	Tahminlerin Std. Hatası
1*	0,294	0,087	0,072	0,575
2**	0,562	0,316	0,305	0,443
3***	0,324	0,105	0,091	0,569

* Bağımsız değişken: Yenilik Performansı; Bağımlı Değişken: Finansal Performans

** Bağımsız değişken: Yenilik Performansı; Bağımlı Değişken: Müşteri Performansı

*** Bağımsız değişken: Müşteri Performansı; Bağımlı Değişken: Finansal Performans

Araştırma modelinde yer alan her bir hipotez tekli doğrusal regresyon analizi ile analiz edilmiştir. Analiz çıktularından birisi, her bir model için özet tablolarıdır. Bu

³⁹ Mahir Nakip, a.g.m., s.311.

özet tabloları değişkenler arasındaki korelasyonu (R) ve bağımsız değişkenin bağımlı değişkeni açıklama düzeyini gösteren determinasyon katsayısını (R²) göstermektedir. Değişkenler arasındaki korelasyon katsayıları Tablo 2’de de görülmektedir. Bunun yanında, yenilik performansının finansal performansı açıklama oranlarının yaklaşık %0.7 ve müşteri performansının finansal performansı açıklama oranının yaklaşık %10 olduğu görülmektedir. Bunun yanında, yenilik performansının müşteri performansını açıklama oranının yaklaşık %30 olduğu görülmektedir. Bundan hareketle, birinci modelde finansal performansın yaklaşık %7’sinin tek başına yenilik performansı tarafından ve geri kalan %93’ün ise, hata terimi vasıtasıyla; ikinci modelde, müşteri performansının %30’unun yenilik performansı ve geri kalan %70’in ise, hata terimi vasıtasıyla; üçüncü modelde ise, finansal performansın %10’unun müşteri performansı ve geri kalan %90’ının ise hata terimi aracılığıyla açıklandığı söylenebilir. Bağımlı değişkenin belirli bir oranının hata terimi tarafından açıklanması, modele dahil edilmeyen değişkenlerin bağımlı değişken üzerindeki etkisini göstermektedir.

Doğrusal regresyon analizinin bir diğer çıktısı ANOVA tablosudur. Araştırmanın her üç hipotezini test etmek için oluşturulan modellere ait ANOVA tabloda yer alan F değeri istatistiksel olarak anlamlı ($p < 0,05$) çıkmıştır. Bundan hareketle, finansal performansı yenilik performansı ve müşteri performansı ile açıklamaya yönelik modellerin ve müşteri performansını yenilik performansı ile açıklamaya yönelik modelin anlamlı modeller olduğu söylenebilir.

Tablo 3: Regresyon Analizleri Katsayılar Tablosu

		Standartlaş tırılmamış katsayı		Standart laştırılmış Katsayı	t	Sig.
		B	Std. Hata	Beta		
1. Model*	Sabit Değer	2,321	,449		5,165	,000
	Yenilik Performansı	,280	,115	,294	2,446	,017
* Bağımlı Değişken: Finansal Performans						
2. Model**	Sabit Değer	2,516	,347		7,259	,000
	Yenilik Performansı	,476	,088	,562	5,389	,000
** Bağımlı Değişken: Müşteri Performansı						
3. Model***	Sabit Değer	1,822	,588		3,100	,003
	Müşteri Performansı	,363	,134	,324	2,716	,009

*** Bağımlı Değişken: Finansal Performans

Tablo 3'te modelin tahmini sonucu elde edilen parametre değerleri ve bunlara ilişkin t değerleri gösterilmektedir. Bağımsız değişkenlere ve sabit değere ait t değerleri istatistiksel olarak anlamlıdır ($p < 0,05$). Birinci hipotezi temsil eden birinci modelde yenilik performansındaki bir birimlik artış finansal performansta sabit katsayının üzerine 0.294 birimlik artışa neden olmaktadır. İkinci hipotezi temsil eden ikinci modelde ise, yenilik performansındaki bir birimlik artış müşteri performansında sabit katsayının üzerine 0,562 birimlik artışa neden olmaktadır. Üçüncü hipotezi temsil eden üçüncü modele göre ise, müşteri performansındaki bir birimlik artış finansal performansta sabit katsayının üzerine 0.324 artışa neden olmaktadır.

5. Sonuç ve Öneriler

Orta ölçekli imalat işletmelerinde yenilik performansının ve müşteri performansının finansal performans üzerindeki etkisini ortaya koymaya yönelik gerçekleştirilen bu çalışma kapsamında Düzce'de bulunan 65 imalat işletmesinden veriler toplanmıştır. Araştırmada veriler çoğunlukla orta kademe yöneticilerden toplanmıştır. Araştırmaya katılan yöneticilerin çoğunluğu, lisans düzeyinde öğrenim görmüş beş yıl ve üzeri yöneticilik tecrübesine sahip orta yaş grubundaki erkeklerden oluşmaktadır. Araştırmada, kadın yöneticilerin oranının azlığı dikkat çekmektedir. Bu sonuçta, Düzce'nin sosyal yapısının ve araştırmaya dahil edilen işletmelerin imalat işletmesi olmasının etkisi olduğu düşünülmektedir.

Araştırmaya katılan işletmeler metal, gıda, orman, kauçuk-plastik, maden, mobilya ve tekstil sektörlerinde faaliyet göstermektedir. Araştırmaya katılan işletmelerin çoğunluğu tekstil, metal, gıda, orman ürünleri ve mobilya sektörlerinde faaliyet göstermektedir. Bunun yanında, araştırmaya katılan işletmeler orta ölçekli işletmeler olması nedeniyle çalışan sayıları 50 ile 250 arasındadır.

Gerçekleştirilen bu çalışmada, yenilik performansı, işletmenin gerek üretim süreçlerinde yenilik yapma gerekse mevcut ürünlerde yenilik yaparak veya yeni ürün geliştirerek piyasaya sunma düzeyi ve yeteneği olarak tanımlanmıştır. Müşteri performansı ise, hem dış hem iç müşterilerin memnun edilme ve firma bağlılıklarının sağlanma düzeyi olarak tanımlanmıştır. Finansal performans ise, firmanın ciro, sermaye ve öz sermaye karlılık düzeylerinin ve pazar büyüklüğü ve gelirlerin artış düzeyi olarak tanımlanmıştır. Araştırma sonucunda, orta ölçekli imalat işletmelerinde yenilik performansının finansal performans ile arasında ve müşteri performansı ile finansal performans arasında zayıf bir ilişki olduğu ve yenilik performansı ile müşteri performansı arasında orta düzeyde bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca, hem yenilik performansının hem de müşteri performansının finansal performansı açıklama oranları oldukça düşüktür. Bu durum, orta ölçekli imalat işletmelerinde hem yenilik performansının hem de müşteri performansının finansal performans üzerinde pozitif yönde etkiye sahip olduğu, bununla birlikte, finansal performansın büyük kısmının bu iki değişkenin dışındaki değişkenler tarafından açıklandığı anlamına gelmektedir. Bu sonucun çıkmasında, araştırmaya dâhil edilen orta ölçekli işletmelerin genellikle nihai tüketiciye hitap eden firmalardan ziyade diğer firmaların tedarikçisi konumunda olan işletmeler olmasının etkisi olduğu düşünülmektedir. Genellikle tedarikçi konumunda olan bu firmalar, nihai müşteriye yönelik üretim yapmadıkları dolayısıyla pazarlama

bileşenlerine (ürün, fiyat, dağıtım, tutundurma) yapılan her yatırım nihai tüketiciye yönelik üretim yapan firmalara göre finansal performansa daha az yansiyabilmektedir. Tedarikçi konumunda olan firmaların tedarikçisi olduğu firmalara karşı genellikle rekabet gücünün (dikey rekabet açısından) düşük olması dolayısıyla bu firmaların fiyatla oynama olanağı sınırlıdır. Bu noktada, araştırmaya katılan orta ölçekli işletmelere, yenilikten asla vazgeçmemeleri ve hem iç hem dış müşterilerini memnun edip firmaya bağlamaları önerilmektedir. Bunların yanında, araştırmaya dahil edilen orta ölçekli işletmelere, perakendecisi konumunda olduğu firmalara karşı rekabet gücü kazanabilmeleri ve bunun neticesinde fiyat vb. unsurlara da kendi kararlarını verebilmeleri için tedarikçisi olduğu firmanın kendisine olan bağımlılığını artırmaya yönelik çalışma gerçekleştirilmesi önerilmektedir. Perakendeci konumunda olan orta ölçekli firmalar; birinci olarak, aynı alanda kendisi gibi perakendeci olarak çalışan diğer firmaların kolaylıkla taklit edemeyeceği üretim süreçleri ve yeni ürünler geliştirmek ve ikinci olarak, bu yenilikleri tedarikçisi olduğu mevcut büyük firmanın yanında, diğer nihai tüketiciye hitap eden diğer firmalara da satarak büyük firmalara olan bağımlılığını azaltabilir.

Bu çalışma, orta ölçekli işletmelerde yenilikçilik ve müşteri performansının finansal performansa olan etkisini belirlemek amacıyla gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın evreninde yer alan işletmelerin bir kısmı nihai müşterilere yönelik üretim yaparken; diğer bir kısmının ise, bazı başka firmalar için ara mamul üretimi yapan tedarikçi işletmeler olduğu görülmüştür. Tedarikçi olan işletmeler, genellikle tedarikçisi olduğu işletme tarafından istenilen özelliklere ve tasarıma sahip olan ürünleri üretmektedir. Bu nedenle tedarikçi olan işletmeler, nihai müşterilere yönelik üretim yapan müşterilere göre yenilik noktasında tedarikçisi olduğu işletmeye bağımlıdır ve ancak bu işletmelerin beklentisi ve yönlendirmesi doğrultusunda yenilik yapabilmektedir. Bunun yanında, tedarikçi firmalar, az sayıdaki kurumsal firmalara hizmet etmektedir. Bu nedenler dolayısıyla, tedarikçi firmalar ile nihai müşterilere yönelik üretim yapan firmaların gerek müşteri, gerekse yenilik performanslarının finansal performans üzerindeki etkileri farklılık gösterebilmektedir. Gelecekte orta ölçekli işletmelerde müşteri ve yenilik performansının finansal performans üzerindeki etkisi incelenirken bu değişkenin de dikkate alınması önerilmektedir.

Kaynakça

- AKAL, Zuhal. **İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi: Çok Yönlü Performans Göstergeleri**. Ankara: MPM Yayıncılık, 2005.
- ALPKAN, Lütfihak, et al. «Şirket Girişimciliğin Şirket Performansına Etkileri.» **Doğuş Üniversitesi Dergisi** 6.2 (2005): 175-189.
- AVCI, Umut. «Konaklama işletmelerinde Finansal ve Finansal Olmayan Performans Ölçümüne İlişkin Bir Alan Araştırması.» **Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi** 2.1 (2005): 5-11.
- BLESA, Andreu ve Maria Ripolles. «The Influence of Marketing Capabilities on Economic International Performance.» **International Marketing Review** 25.6 (2007): 651-673.
- BOLAT, Tamer. **Toplam Kalite Yönetimi: Konaklama İşletmelerinde Uygulaması**. İstanbul: Beta Yayıncılık, 2000.
- CARSON, David. «Some Exploratory Models for Assessing Small Firms' Marketing Performance (A Qualitative Approach).» **European Journal of Marketing** 24.11 (1990): 8-51.
- CHENHALL, Robert H. ve Kim L. Smith. «Multiple Perspectives of Performance Measures.» **European Management Journal** 27.4 (2007): 266-282.
- DOUGHERTY, Deborah ve Cythia Hardy. «Sustained Product Innovation in Large, Mature Organizations: Overcoming Innovation-To-Organization Problems.» **Academy of Management Journal** 39.5 (1996): 1065-1083.
- DURDUDİLER, Mehmet. Perakende Sektöründe Tedarikçi Performans Değerlemede AHP ve Bulanık AHP Uygulaması. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Yıldız Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü. İstanbul, 2006.
- FOLAN, Paul, Jim Browne ve Harinder Jagdev. «Performance: Its Meaning and Contend for Today's Business Research.» **Computer in Industry** 58.1 (2007): 605-620.
- GOLDEN, Brain R. «SBU Strategy and Performance: the Moderating Effects of the Corporate – SBU Relationship.» **Strategy Management Journal** 13.2 (1992): 145-158.
- HITT, Michael A., Robert E. Hoskisson ve Hicheon Kim. «International diversification: Effects on innovation and firm performance in product-diversified firms.» **Academy of Management journal** 40.4 (1997): 767-798.
- ITTNER, Christopher D. ve David F Larcker. «Are Nonfinancial Measures Leading Indicators of Financial Performance? An Analysis of Customer Satisfaction.» **Journal of Accounting Research** 36 (1998): 1-35.
- KAPLAN, Robert S. ve David P. Norton. «Transforming the balanced scorecard from performance measurement to strategic management: Part I.» **Accounting Horizons** 15.1 (2001): 87-104.

-
- KAPLAN, Robert S. ve David P Norton. «Transforming the balanced scorecard from performance measurement to strategic management: Part II.» **Accounting Horizons** 15.2 (2001): 147-160.
- KASIM, Nor Aziah Abu ve Badriyah Minai. «Linking CRM Strategy, Customer Performance Measures and Performance in the Hotel Industry.» **Int. Journal of Economics and Management** 3.2 (2009): 297-316.
- KAZANÇOĞLU, Yiğit. Lojistik Yönetim Sürecinde Tedarikçi Seçimi Ve Performans Değerlemesinin Yöneylem Araştırması Teknikleri İle Gerçekleştirilmesi; AHP (Analitik Hiyerarşik Süreç) ve DEA (Veri Zarflama Analizi). Yayınlanmamış Doktora Tezi. Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İzmir, 2008.
- KESKİN, Halit. «Market Orientation, Learning Orientation, and Innovation Capabilities in SMEs.» **European Journal of Innovation Management** 9.4 (2006): 396-417.
- KILINÇ, İzzet, Muammer Mesci ve Yetkin Güler. «Dengeli Ölçüm Kartının (Balanced Scorecard) Alanya'daki Dört ve Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Uygulanabilirliğine Yönelik Bir Araştırma.» **Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi** 22.1 (2008): 157-175.
- LAURAS, Mathieu, Guillaume Marques ve Didier Gourc. «Towards Multi-Dimensional Project Performance Measurement System.» **Decision Support System** 48.1 (2010): 342-353.
- MARIANNE, Gloet ve Terziovski Milé. «Exploring the relationship between knowledge management practices and innovation performance.» **Journal of Manufacturing Technology Management** 15.5 (2004): 402-409.
- MENGÜC, Bulent ve Seigyoung Auh. «Creating A Firm-Level Dynamic Capability Through Capitalizing on Market Orientation And Innovativeness.» **Journal of the Academy of Marketing Science** 34.1 (2006): 63-73.
- MUCHİRİ, Peter, et al. «Development of Maintenance Function Performance Measurement Framework and Indicator.» **International Journal of Production Economics** 131.1 (2010): 295-302.
- NAKİP, Mahir. **Pazarlama Araştırmaları: Teknikler ve (SPSS Destekli) Uygulamalar**. Ankara: Seçkişn Yayıncılık, 2006.
- NGAI, Jimmy C. H. ve Poul Ellis. «Market orientation and Business Performance: Some Evidence From Hong Kong.» **International Marketing Review** 15.2 (1998): 119-139.
- O'CONNOR, Gina Colarelli. «Major Innovation As A Dynamic Capability: A Systems Approach.» **Journal of Product Innovation Management** 25.1 (2008): 313-330.
- SIN, Leo Y.M, et al. «An Analysis of the Relationship Between Market Orientation and Business Performance in the Hotel Industry.» **Hospitality Management** 24.1 (2005): 555-577.

- SOUTHERN, Geoff. «A System Approach to Performance Measurement in the Hospitality.» **International Journal of Contemporary Hospitality Management** 11.7 (1999): 366-376.
- TUCKER, Matthew ve Michael Pitt. «Customer performance measurement in facilities management: A strategic approach.» **International Journal of Productivity and Performance Management** 58.5 (2009): 407-422.
- TURUNÇ, Ömer. Bilgi Teknolojileri Kullanımının İşletmelerin Örgütsel Performansına Etkisi: Hizmet Sektöründe Bir Araştırma. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Isparta, 2006.
- YASIN, Mahmoud M. ve Carlos F. Gomes. «Performance Management in Services Operational Settings: A Selective literature Examination.» **Benchmarking: An International Journal** 17.2 (2010): 214-231.
- YILMAZ, Yıldırım ve Ümit Bititçi. «Performance Measurement in the Value Chain: Manufacturing v. Tourism.» **International Journal of Productivity and Performance Management** 55.5 (2006): 371-389.