

## FİRMA PERFORMANSINA ETKİLERİ KAPSAMINDA ÇEVRESEL OLUMSUZLUK PAZAR DİNAMİZMİ MÜŞTERİ ODAKLILIK VE YENİLİKÇİLİK ARASINDAKİ İLİŞKİLERİN İNCELENMESİ

Yrd. Doç. Dr. M. Şule EREN<sup>a</sup>  
Yrd. Doç. Dr. Rahmi YÜCEL<sup>b</sup>  
Yrd. Doç. Dr. S. Selim EREN<sup>c</sup>

### ÖZET

*Bu çalışmada, işletmelerin faaliyette buldukları çevredeki çevresel olumsuzluk ve pazar dinamizmi öncüllerinin işletmelerin müşteri odaklılık ve yenilikçiliğini, çevresel olumsuzluğun pazar dinamizmini, müşteri odaklılığın yenilikçiliği ve tümünün işletmelerin performanslarını nasıl etkilediği yapısal eşitlik modeli yardımıyla incelenmiştir. Ele alınan örneklem Kocaeli Bölgesinde faaliyet gösteren 119 otomotiv işletmesinde görev alan 198 yöneticiden oluşmaktadır. Çalışma bulgularına göre; (a) çevresel olumsuzluklar algılanan pazar dinamizmini arttırmaktadır, (b) pazar dinamizmi işletmelerin müşteri odaklılık ve yenilikçiliğini olumlu yönde etkilemektedir, (c) müşteri odaklılık yenilikçilik üzerinde pozitif etkiye sahiptir, (d) tüm değişkenler dikkate alındığında işletme performansına doğrudan olumlu etkisi olan değişken yenilikçiliktir.*

**Anahtar Kelimeler:** Yenilikçilik, Çevresel Olumsuzluk, Pazar Dinamizmi, Müşteri Odaklılık, İşletme Performansı, Yapısal Eşitlik Modeli.

### 1. GİRİŞ

Günümüzde küreselleşme olgusunun işletmeler, ürünler, pazarlar ve rekabet üzerinde yaratmış olduğu etkiler dikkate alındığında işletmeler açısından önemi artan kavramlardan birisi de yenilikçilik kavramıdır. Son derece yüksek dinamizme sahip günümüz pazar şartlarında pazarda meydana gelen değişiklikleri yakından izlemek ve olaylara stratejik bir bakış açısıyla yaklaşmak gerekmektedir. Günümüzde işletmeler hem küreselleşmenin hem de onun yarattığı yoğun rekabetin etkisi ile “olumsuz” olarak nitelendirilebilecek çevre koşulları ve “dinamik” olarak nitelendirilebilecek pazar ortamı içerisinde faaliyet göstermek durumunda kalmaktadır. Bugün işletmelerin kararlarını, bu kararlar doğrultusunda ortaya koydukları faaliyetleri ve bu faaliyetlerin sonuçlarını etkileyen iki önemli çevresel faktör çevresel olumsuzluk ve pazar dinamizmidir.

Çevresel olumsuzluk, rekabetin çok yönlü ve şiddetli olduğu ve firmanın bulunduğu sektörde dalgalanmalar yaşanması nedeniyle firmanın tehditlerle karşı karşıya olduğu olumsuz çevre koşullarını (Naktiyok ve Karabey, 2007:211), pazar dinamizmi ise firmanın faaliyet gösterdiği pazarlardaki algılanan kararsızlık durumunu ve bu pazarlarda sürekli değişikliklerin olmasını ifade etmektedir (Zahra, 1991; Antoncic ve Hisrich, 2001:503).

Organizasyonların bu çevre koşulları içerisinde çevredeki değişime uyum sağlamak yoluyla varlıklarını sürdürebilmeleri, kendilerini geliştirebilmeleri ve performanslarını arttırabilmelerinde yenilikçi olmanın olumlu

<sup>a</sup> Abant İzzet Baysal Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, Gölköy Kampüsü, Merkez / BOLU, Tel : 374 2541000 – 1409, Mobil : 505 3134224, Faks : 374 2534521, [eren.sule@gmail.com](mailto:eren.sule@gmail.com)

<sup>b</sup> Abant İzzet Baysal Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü Gölköy Kampüsü, Merkez / BOLU, Tel : 374 2541000 – 1416, Mobil : 542 6736961, Faks : 374 2534521, [yucel\\_r@ibu.edu.tr](mailto:yucel_r@ibu.edu.tr)

<sup>c</sup> Abant İzzet Baysal Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, Gölköy Kampüsü, Merkez / BOLU, Tel : 374 2541000 – 1506, Mobil : 532 3740694, Faks : 374 2534521, [sselimeren@gmail.com](mailto:sselimeren@gmail.com)

yönde etkiler sağladığı literatürde çok sayıda araştırmada ortaya konmuştur (Damanpour, 1991:587; Chang, 1998:202; Calantone vd., 2002:522).

Sanayi işletmelerinin başarılı olabilmelerinde temel unsurlardan biri yenilikçilik düzeyleridir. Yenilikçilik firmanın yenilik ile meşgul olma bir başka ifadeyle organizasyon içerisinde yeni süreç, ürün ve fikirler ortaya koyabilme kapasitesini ifade etmektedir (Hult vd., 2004:429). Firmanın yenilikçiliği, örgüt üyelerinin teknolojik ve pazarla ilgili değişimlerin üstesinden gelebilmek için yenilikçi ürün ve hizmetler ortaya koymalarında onları cesaretlendirerek firma performansını arttırmaktadır (Matsuo, 2006:244).

Müşteri odaklılık firmanın müşteri ihtiyaçlarını tanımlama, inceleme, anlama ve bu ihtiyaçlara cevap verme yeteneğine sahip olma olarak tanımlanmakta (Gatignon ve Xuereb, 1997:78; Zhang ve Doll, 2001:103) ve pazarlama ve stratejik yönetim literatüründe, husumetli, çalkantılı ve rekabetçi ortamlarda firmaların varlıklarını sürdürmeleri ve gelişip büyümeleri için önemli bir strateji olarak değerlendirilmektedir (Luo vd., 2005:278). Müşteri odaklılık, müşterilerin diğer bütün hissedarların üstünde tutulmasını ifade etmekte ve müşterilerin hem şimdiki ihtiyaçlarını, hem de gelecekteki ihtiyaçlarını tespit etmeyi ve onlar için değer yaratmayı kapsamaktadır. Yeni ürün geliştirmeye ve yeni pazarlara girmeye yardım ettiği için, bu faaliyetler yenilikçi firmaların yetenekleri ile doğrudan ilişkilidir (Mavondo, 2000:259).

İlgili yazında yenilikçilik ve işletme performansı ilişkisini inceleyen çok sayıda araştırmanın (Chang, 1998; Calantone vd., 2002; Hult vd. 2004; Matsuo, 2006; Rhee vd., 2010) bulunmasına rağmen, yazına ilişkin incelemede çevresel faktörlerin (çevresel olumsuzluk ve pazar dinamizmi) örgütsel faktörler (müşteri odaklılık ve yenilikçilik) ve tümünün işletme performansı üzerinde ayrıca çevresel olumsuzluğun pazar dinamizmi ve müşteri odaklılığın yenilikçilik üzerindeki etkilerini birlikte ele alan bir araştırmaya tarafımızca rastlanmamıştır. Bu bağlamda araştırmanın ilgili yazındaki boşluğu doldurması ve sözü edilen faktörler arasındaki ilişkilere yönelik ortaya koymuş olduğu bulgular ile önemli katkılar sağlaması hedeflenmiştir.

Araştırmada ele alınan değişkenlerin rekabet ortamı ve sektörün yapısı açısından önemi göz önünde bulundurularak, çalışmamızda Kocaeli bölgesinde faaliyet gösteren orta ve büyük ölçekli otomotiv ana ve yan sanayi işletmelerinde çevresel faktörler olarak çevresel olumsuzluk ve pazar dinamizmi, örgütsel faktörler olarak müşteri odaklılık ve yenilikçilik arasındaki ilişkiler ve bu faktörlerin işletmelerin performansları üzerindeki etkilerinin incelenmesi amaçlanmıştır.

Çalışmada öncelikle kavramsal bir çerçeve oluşturulmuş, araştırmanın hipotezleri ortaya konmuş, ardından toplanan verilerin analiz süreci belirtilmiş ve son bölümde araştırma bulguları tartışılarak araştırmacılara ve yöneticilere yönelik bir takım öneriler sunulmuştur.

## **2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE**

### **2.1. Çevresel Olumsuzluk**

Çevre çok boyutlu bir kavram olarak ele alınabilir. Kavramsal ve ampirik çalışmalar dinamizm, karmaşıklık ve olumsuzluk gibi çeşitli çevresel boyutları tanımlamıştır (Naktiyok ve Karabey, 2007:210). İstikrarsız sektör ortamı, yoğun ve şiddetli rekabet, sert ve bunaltıcı iş ortamı ve yararlanılabilir fırsatların nispeten eksikliği çevresel olumsuzluk ortamını tarif etmektedir (Chang, 1998:193).

Çevresel olumsuzluk, rekabetin çok yönlü ve şiddetli olduğu ve firmanın bulunduğu sektörde dalgalanmalar yaşanması nedeniyle firmanın tehditlerle karşı karşıya olduğu olumsuz çevre koşullarını ifade etmektedir. Olumsuz bir çevrede fiyat, ürün, teknoloji ve dağıtım açısından şiddetli bir rekabet yaşanır, katı düzenleyici sınırlamalar vardır, emek ve/veya hammadde kıtlığı gözlenir ve demografik eğilimler olumsuz biçimde gelişir. Olumsuz çevrelerde çok hızlı değişimler gerçekleşir ve bu yüzden çevreyle ilgili güncel ve güvenilir bilgiler elde etmek zordur. Hızlı ve sürekli değişimlerin yanında, ani ve süresiz değişimler de oldukça fazla görülür. Olumsuz çevrelerde stratejik karar vermek güçleşir çünkü değişimlerin gerçekleştiği dönemde bunların firma açısından taşıyacağı önemi tahmin etmek zordur. (Naktiyok ve Karabey, 2007:211).

Olumsuz çevre koşulları işletme faaliyetlerinin sürdürülebilirliğine yönelik olarak sürekli bir biçimde tehditler ortaya koymaktadır. Bu koşullar içerisinde işletmelerin başarısızlık oranlarında artma, fiyat savaşları ve

düşük düzeydeki müşteri bağlılığı ile şiddetlenen rekabet koşullarında ağırlaşma eğilimi gözlenmektedir (Covin vd., 1999:179).

Araştırmamızda çevresel öncüller olarak ele alınan çevresel olumsuzluk ve pazar dinamizmi değişkenlerinden çevresel olumsuzluk değişkeninin işletmelerin buldukları pazardaki pazar dinamizmi algılarını arttırıcı etki yaratacağı düşüncesiyle araştırmamızın birinci hipotezi ilgili yazında böyle bir ilişkiyi dair bulguya rastlanmamakla birlikte bu ilişkiyi test etmek üzere özgün olarak kurgulanmıştır.

*H<sub>1</sub>: Algılanan çevresel olumsuzluk düzeyi algılanan pazar dinamizmi üzerinde olumlu yönde etki eder.*

Müşteri odaklılık, pazarlama ve stratejik yönetim literatüründe, husumetli, çalkantılı ve rekabetçi ortamlarda firmaların varlıklarını sürdürmeleri ve gelişip büyümeleri için önemli bir strateji olarak değerlendirilmektedir (Luo vd., 2005:278). İşletmeler açısından algılanan çevresel olumsuzlukların derecesi arttıkça bunun daha belirgin uyum çabalarında ve sonuçta işletmelerin daha fazla müşteri odaklı olma düzeylerinde artırıcı etkisi olacağı düşünülmektedir. Bu düşünceden hareketle ikinci hipotezimiz algılanan çevresel olumsuzluğun müşteri odaklılık üzerinde olumlu etkisi olduğu yönündedir.

*H<sub>2</sub>: Algılanan çevresel olumsuzluk müşteri odaklılık üzerinde olumlu yönde etki eder.*

Wolff ve Pett (2006:280)'in uygulamalı çalışmalarında algılanan çevresel olumsuzluğun işletmenin büyüme performansı üzerinde olumlu yönde ve doğrudan bir etkiye sahip olduğu ve büyüme performansının da kârlılık performansı üzerinde olumlu yönde ve doğrudan bir etkiye sahip olduğu ortaya konmuştur. Bu bulgu doğrultusunda üçüncü hipotezimiz algılanan çevresel olumsuzluğun firma performansı üzerinde olumlu yönde etkisi olduğu yönündedir.

*H<sub>3</sub>: Algılanan çevresel olumsuzluk firma performansı üzerinde olumlu yönde etki eder.*

Çevrenin dinamizmi ve değişimi örgütü fırsat yaratmak için dinamik ve değişken olmaya zorladığından, bu olumsuzluklar fırsatların açıklanması için bir araç olabilir. Çünkü pazarların istikrarsızlık ve belirsizlik gibi kavramlarla tanımlandığı durumlarda örgütler ortaya çıkacak yeni talepleri karşılamak için yenilikçi ürün ve süreçler yaratmaya çalışırlar (Naktiyok, 2004:91). Dinamik çevre koşulları organizasyonları risk almaya, yenilikçi ve proaktif olmaya yöneltmektedir (Chang, 1998:192). Bu düşünce ve bulgulardan hareketle dördüncü hipotezimiz algılanan çevresel olumsuzluğun yenilikçilik üzerinde olumlu yönde etkileri olduğu yönündedir.

*H<sub>4</sub>: Algılanan çevresel olumsuzluk yenilikçilik üzerinde olumlu yönde etki eder.*

## **2.2. Pazar Dinamizmi**

Pazar dinamizmi, firmanın faaliyet gösterdiği pazarlardaki algılanan kararsızlık durumunu ve bu pazarlarda sürekli değişikliklerin olmasını ifade etmektedir (Zahra, 1991; Antoncic ve Hisrich, 2001:503).

Başka bir ifadeyle pazar dinamizmi, müşteri talepleri, teknoloji, rekabet yapısı vb. pazar unsurlarındaki değişimleri kapsayan ve sektörde sıklıkla gerçekleşen değişimlerdir. Belirli bir sektördeki sık değişimler stratejik belirliliği azaltmakta ve doğru planlama, öngöründe bulunma ve maliyetleri azaltmaya ilişkin güçlük derecesini arttırmaktadır. Dinamizm düzeyi yüksek pazarlarda müşteri taleplerinde ve iş uygulamalarında sıklıkla ortaya çıkan değişiklikler firmaların pazarda rekabetçi kalabilmeleri için ürün ve hizmetlerini süratli bir şekilde değiştirmelerini gerekli kılmaktadır (Cui vd., 2006:103).

Talep belirsizliği pazar dinamizmi ile ilişkilidir. Müşterilerin ya da müşteri tercihlerinin değişmesi ile talep belirsizliğinin ortaya çıkması durumunda işletmeler açısından müşterilerin ihtiyaçları ve satın alma güdülerine ilişkin bilgiler edinmek için müşteri odaklı strateji izleme gereksinimi doğacaktır (Jeong vd., 2006:354). Bu varsayımlar ve bulgular doğrultusunda beşinci hipotezimiz algılanan pazar dinamizminin müşteri odaklılık üzerinde olumlu etkileri olduğu yönündedir.

*H<sub>5</sub>: Algılanan pazar dinamizmi müşteri odaklılık üzerinde olumlu yönde etki eder.*

Dinamizm, firmanın faaliyet gösterdiği pazarlardaki sürekli değişimleri ve algılanan kararsızlık ve değişkenliği ifade etmektedir. Pazar dinamizmi, teknolojik fırsatlar, endüstrideki büyüme, yeni ürünlere olan talep gibi belirli çevresel özellikler yenilikçilik açısından olumlu özellikler olarak değerlendirilmektedir. Pazar dinamizmindeki artış firmanın pazarlarında fırsatlar yaratma eğilimi gösterdiğinden yenilikçilik uygulamaları için yardımcı bir etken olarak değerlendirilmektedir (Zahra, 1991; Antoncic ve Hisrich, 2001:503).

Bununla birlikte dinamik yapıya sahip pazarlarda işletmelerin yenilik uygulamalarına daha fazla ağırlık verdikleri uygulamalı çalışma bulgularıyla (Karagözoğlu ve Brown, 1988; Chang, 1998:192; Güleş ve Bülbül, 2003:57) ortaya konmaktadır. Bu düşüncelerden hareketle altıncı hipotezimiz algılanan pazar dinamizminin yenilikçilik üzerinde olumlu etkileri olduğu yönündedir.

*H<sub>6</sub>: Algılanan pazar dinamizmi yenilikçilik üzerinde olumlu yönde etki eder.*

Araştırmamızda pazar dinamizminin firma performansı üzerinde doğrudan etkisini test etmek amacıyla sekizinci hipotezimiz özgün olarak kurgulanmıştır.

*H<sub>8</sub>: Algılanan pazar dinamizmi firma performansı üzerinde olumlu yönde etki eder.*

### **2.3.Müşteri Odaklılık**

Literatürde müşteri odaklılık, pazar odaklılık kavramının alt boyutlarından biri olarak değerlendirilmektedir. Pazar odaklılığın, müşteri odaklılık, rekabet odaklılık ve fonksiyonlar arası koordinasyon olmak üzere üç ana boyutu bulunmaktadır. Pazar odaklılığın temeli olan müşteri odaklılık, hedef müşterinin açık ve gizli ihtiyaçlarını anlamaya odaklanmaktadır (Slater ve Narver, 1994:22, 23).

Müşteri odaklılık farklı araştırmacılar tarafından; alıcılar için sürekli olarak üstün değer yaratabilmek için firmanın hedef müşterilerini yeterince anlaması (Narver ve Slater,1990:21), müşteri bilgisinin firma tarafından toplanması ve kullanılmasının derecesi (Kohli ve Jaworski, 1990:3), organizasyonun müşterilerden bilgiyi sağlaması ve kullanması, müşteri ihtiyaçlarını karşılayacak bir strateji geliştirmesi, müşterilerin ihtiyaç ve isteklerine tepki vererek bu stratejiyi uygulama derecesi (Ruekert, 1992:225), uzun vadeli karlı bir girişimi geliştirmek için müşterilerin çıkarlarını öncelikli olarak gören inançlar grubu (Desphande vd.,1993:27) ve bir organizasyonda müşteriler hakkındaki bilginin paylaşılması, fonksiyonlar arası olarak pazar ihtiyaçlarını memnun edecek stratejilerin ve taktiklerin formüle edilmesi ve bunların şirket çapında uygulanması (Shapiro,1998) olarak tanımlanmıştır.

Müşteri odaklılık, pazarlamacıların uzun vadeli müşteri memnuniyetini artırmayı hedefleyen davranışlarda bulunmaları ile ilgili bir boyuttur (Deng ve Dart, 1994:727). Müşteri odaklılık, müşteri istek ve şikayetlerinin dinlenmesini, satış sonrası hizmete önem verilmesini, üstün bir ürün / hizmet değeri yaratma yollarının düzenli olarak araştırılmasını ve müşteri memnuniyeti seviyesinin düzenli olarak ölçülmesini kapsamaktadır (Gray vd., 1998:900). Müşteri odaklılık müşterilere örgütün taahhütte bulunmasıdır. Yani müşteriler ve firmalar uzun vadede karşılıklı dayanışma içinde, ortak değerleri ve stratejileri paylaşırlar. Bunu gerçekleştirmek için firmalar müşterilerle direkt irtibata geçerler, müşterilerden ihtiyaçları hakkında bilgi toplarlar ve müşterilerden sağlanan bilgiyi ürün ve hizmetlerin tasarımında ve teslimatında kullanırlar (Zhang ve Doll, 2001:104).

Müşteri odaklılık, müşteri istek ve ihtiyaçlarını her şeyden önde tutmaktadır. Buna göre, müşteri odaklılık müşterilere üstün değer sağlanmasında, firmalarda ilk önceliğe sahiptir. Mevcut durumu korumanın ötesinde gelecekteki müşterileri de dikkate alacak faaliyetleri de kapsamaktadır. Başka bir deyişle, müşteri odaklılık, müşterilerin acil taleplerini karşılamak yönünde sürekli ve proaktif bir tutumu desteklemektedir. Toplam müşteri memnuniyetine odaklanma ise sürekli olarak yeniliği desteklemektedir (Han vd., 1998:33). Müşteri odaklılık, müşterilerin diğer bütün hissedarların üstünde tutulmasını ifade etmekte ve müşterilerin hem şimdiki ihtiyaçlarını, hem de gelecekteki ihtiyaçlarını tespit etmeyi ve onlar için değer yaratmayı kapsamaktadır. Yeni ürün geliştirmeye ve yeni pazarlara girmeye yardım ettiği için, bu faaliyetler yenilikçi firmaların yetenekleri ile doğrudan ilişkilidir (Mavondo, 2000:259).

Müşteri odaklılık, talebin belirsiz olduğu durumlarda ürün yeniliğini teşvik etmesi (Gatignon ve Xuereb, 1997:88), sürekli olarak yeniliği desteklemesi (Han vd., 1998:33), yeni ürünlerin piyasaya sunumunu artırması

(Lukas ve Ferrell, 2000:239), husumetli, çalkantılı ve rekabetçi ortamlarda firmaların varlıklarını sürdürmeleri ve gelişip büyümeleri (Luo vd.,2005:278) ve performanslarını arttırabilmeleri (Matsuo, 2006:242; Tajeddini, 2010:227) açısından önemli olarak değerlendirilmektedir. Bu düşünce ve bulgulardan hareketle yedinci hipotezimiz müşteri odaklılığın yenilikçilik üzerinde olumlu etkileri olduğu yönündedir.

*H<sub>7</sub>: Müşteri odaklılık yenilikçilik üzerinde olumlu yönde etki eder.*

Müşteri odaklılık, pazarlama ve stratejik yönetim literatüründe, husumetli, çalkantılı ve rekabetçi ortamlarda firmaların varlıklarını sürdürmeleri ve gelişip büyümeleri için önemli bir strateji olarak değerlendirilmektedir (Luo vd.,2005:278).

Pazarlama alanındaki araştırmalar, müşterilerin ihtiyaçları üzerinde odaklanan firmaların daha başarılı olduğunu göstermektedir (Matsuo, 2006:242). Tajeddini (2010:227) uygulamalı çalışmasında müşteri odaklılığın performans ile pozitif yönde ilişkili olduğunu ortaya koymuştur. Bu bulgular doğrultusunda araştırmamızın onuncu hipotezi müşteri odaklılığın firma performansına olumlu etkilerde bulunacağını ifade etmektedir.

*H<sub>10</sub>: Müşteri odaklılık firma performansı üzerinde olumlu yönde etki eder.*

#### **2.4. Yenilikçilik**

Yenilik kavramı Schumpeter (1934:66) tarafından yeni bir ürün ya da ürün kalitesinin ya da yeni bir üretim yönteminin ortaya konması (bu yeni bir bilimsel keşfe dayanabilir ancak bu mutlaka gerekli değildir, bu bir ürünle ticari olarak ilgilenmenin yeni bir yöntemi de olabilir; yeni bir pazarın açılması, yeni hammadde ya da yarı- mamul kaynaklarının kullanımı da olabilir) şeklinde geniş kapsamlı bir biçimde tanımlanmıştır.

Yenilikçilik, sorun ve ihtiyaçlar için yaratıcı ve olağan dışı çözümler araştırmayı kapsamaktadır. Ürün yeniliği, yeni pazarların geliştirilmesi ve örgütsel fonksiyonların yerine getirilmesi için yeni süreç ve teknolojilerin geliştirilmesini içermektedir (Chang, 1998:191). Hurley ve Hult (1998:44) yenilikçiliği, organizasyonun yeniliğe olan yönelimi olarak değerlendirmiştir. Lumpkin ve Dess (2001:431)'e göre yenilikçilik, yeni ürün ve hizmetleri tanıtmada yaratıcılığı ve deneyselliği, yeni ürün çeşitlerini, teknolojiye lider olmayı ve yeni süreçlerin geliştirilmesinde araştırma ve geliştirmeyi destekleme konusundaki istekliliği ifade etmektedir. Yenilikçilik, teknolojiye gelişmeler ve yeniliğe verilen önem ile birlikte ürün ve hizmet yeniliği ortaya konulmasını ifade etmektedir (Antoncic ve Hisrich, 2001:498).

Yenilik, verimlilik bağlamında son derece önemli olmasına rağmen, yazındaki önemi son zamanlarda kavranmaya başlanmıştır. Bir işletme, yenilikleri mümkün olduğunca ekonomik, yani en ucuz şekilde ve kendisine faydalı olacak en yeni, en iyi ve en fonksiyonel ürünleri üreterek gerçekleştirebileceği ölçüde verimli olabilecektir. İşletmeler, yenilik çalışmaları ile kaynaklarını daha rasyonel kullanmaktadırlar; bu durum da üretim maliyetlerinin düşmesine ve üretimin artmasına sebep olmaktadır. Ayrıca, yeni mal ve hizmetler üreten firmaların, uzun dönemde hem iç, hem de dış pazarlarda diğer firmalarla rekabet etmesi daha kolay olacaktır (Ergün, 2001:33).

Yenilik, şirketin genel düzeydeki başarısının sağlanabilmesi için, yaratıcı ve yeni çözümlerin araştırılması, yeni ürün ve hizmetlerin geliştirilmesi ve yeni teknoloji kaynaklarının kullanılmasını ifade etmektedir (Liu vd., 2002:370). Yeniliğin pek çok kaynağı bulunmaktadır. Bunlar; beklenmeyen olaylar, sistemin ihtiyaçları, sektördeki ve pazardaki değişimler, demografik özellikler, algılamadaki farklılıklar olarak özetlenebilir (Arıkan, 2002: 92).

Yenilikçilik, firmanın yenilik faaliyetleriyle meşgul olma kapasitesi, yani organizasyon içerisinde yeni süreç, ürün ve fikirlerin sunulmasıdır (Hult vd., 2004:429). Yenilik, gerek iç ve dış ortamda ortaya çıkan değişimlere bir tepki gerekse çevreyi etkilemek için atılan bir adım olarak örgütün değişimi için gerekli bir araç durumundadır (Hult vd., 2004:431).

Firma yenilikçiliği iki farklı bakış açısıyla kavramlaştırılmaktadır. Birinci bakış açısı yenilikçiliği, davranışsal bir değişken yani firma tarafından ortaya konan yenilik oranı, ikinci bakış açısı da organizasyonun değişmeye olan istekliliği olarak değerlendirmektedir (Calantone vd., 2002:517). Auh ve Menguc (2005:250) ise firma yenilikçiliğini bir organizasyonun yenilikçi davranış ile meşgul olma eğilimi olarak değerlendirmektedir.

Örgütlerde yenilikçilik uygulamaları, örgüte rekabet avantajı sağlaması (Hult vd., 2004:431), örgüt üyelerinin teknolojik ve pazarla ilgili değişimlerin üstesinden gelebilmek için yenilikçi ürün ve hizmetler ortaya koymalarında onları cesaretlendirmesi (Matsuo, 2006:244), işletme performansını olumlu yönde etkilemesi (Damanpour, 1991:587; Han vd., 1998:35; Calantone vd., 2002:522; Güleş ve Bülbül, 2003:60; Hult vd., 2004:435; Matsuo, 2006:248; Rhee vd., 2010:72) bağlamında oldukça önemli olarak değerlendirilmektedir. Bu bulgular doğrultusunda araştırmamızın dokuzuncu hipotezi yenilikçiliğin firma performansına olumlu etkilerde bulunacağını ifade etmektedir.

*H9: Yenilikçilik firma performansı üzerinde olumlu yönde etki eder.*

## **2.5. İşletme Performansı**

İşletme performansı, firmanın genel stratejik hedeflerinin yanı sıra satış ve pazar payındaki büyüme ve karlılıkla ilgili örgütsel hedeflere ulaşılması olarak tanımlanmaktadır (Hult vd., 2004:430, 431). Karlılık ise belirli bir dönem içerisinde elde edilen karın o dönemde işletmede kullanılan sermayeye oranı olarak tanımlanmaktadır (Onal, 2000:49).

İşletme bilimine ilişkin yazında performans kavramı, örgütsel etkinlik, verimlilik, karlılık, maliyet etkinliği gibi farklı göstergelerle ölçülmektedir. Araştırmalarda farklı kavramlarla işletme performansı arasındaki ilişkiler ortaya konmaya çalışılırken gerek finansal gerekse de finansal olmayan performans ölçütlerinin kullanılabilirliği gözlenmektedir.

Bu çalışmada işletme performansı kriterleri olarak endüstri ortalamasıyla kıyaslamalı olarak son üç yıl içerisindeki ortalama net kar, satışların ortalama büyüme oranı, temel faaliyetlerden elde edilen gelir, pazara sunulan yeni ürün sayısı, pazara sunulan başarılı yeni ürün sayısı, pazar payı ve genel başarı düzeyi çalışmaya katılan işletmelerin çalışanlarının performans kriterleri üzerindeki algılarından yola çıkılarak niceliksel performans olarak ölçülmüştür. Bu kriterlerin kullanılması literatürdeki araştırmalarla uyum göstermektedir (Swamidass ve Newell, 1987: 509-523; Vickery vd., 1993, 1997 ve Rosenzweig vd., 2003:437-456). Matsuo (2006:247) uygulamalı çalışmasında, işletme performansını ölçmek üzere son üç yıl içerisindeki performansın rakiplerle kıyaslamalı olarak değerlendirilmesi yöntemini kullanmıştır.

## **3. METODOLOJİ**

### **3.1. Verilerin Toplanması Kullanılan Ölçekler**

Kocaeli bölgesindeki otomotiv ana ve yan sanayi işletmelerini hedefleyen bu çalışmada veri toplama yöntemi olarak anket kullanılmıştır. Geliştirilmiş olan araştırma modelinin test edilmesi amacıyla, değişkenlerin ölçümü ve katılımcı algılarının belirlenmesinde kullanılacak verilerin toplanması için uygulanan anketin oluşturulmasında, geniş bir literatür araştırması yapılarak ilgili değişkenlerin ölçümünde geçerlilik ve güvenilirlikleri daha önceki çalışmalarda onaylanmış ölçeklerden yararlanılmıştır. Araştırmada katılımcılara yöneltilen ve aşağıda belirtilen ölçeklerin ölçümünde 5'li Likert ölçeğinden yararlanılmıştır. Bu amaçla değişkenlerle ilgili ölçümlerde 1-Kesinlikle Katılmıyorum, 2-Katılmıyorum, 3-Kararsızım, 4-Katılıyorum, 5-Kesinlikle Katılıyorum seçeneklerini temsil etmektedir.

Araştırmada algılanan çevresel olumsuzluğu ölçmek üzere Covin vd. (1999)' in çalışmasında kullanılan 6 sorudan oluşan ölçekten yararlanılmıştır. Araştırmada pazar dinamizmini ölçmek için literatürdeki çeşitli çalışmalardan (Zahra ve Garvis, 2000; Goll ve Rasheed, 1997; Pelham, 1999; Simmerly ve Li, 2000; Li ve Simmerly, 1998) derlenen 4 soruyu içeren bir ölçek kullanılmıştır.

Araştırmada müşteri odaklılığı ölçmek amacıyla Desphande ve Farley (1998) tarafından geliştirilmiş 10 sorudan oluşan ölçek kullanılmıştır. Araştırmaya konu olan yenilikçiliği ölçmek üzere ise Zahra (1993) tarafından geliştirilen ve 10 sorudan oluşan ölçek kullanılmıştır.

İşletme performansının belirlenmesinde subjektif bir ölçekten yararlanılmıştır. Bunun nedeni literatürde de genellikle belirtildiği gibi, işletmelerin rakamsal veri verme konusundaki isteksizlikleri ve bu durumun geri dönen anket sayısını etkileyeceği düşüncesidir. Performansın subjektif olarak değerlendirilmesinde önyargı olasılığının bulunmasına karşın, bu yöntem işletme literatüründe en yaygın

kullanılan yöntem olup, daha önce yapılan araştırmalar bu tür ölçümlerin güvenilir bir gösterge olduğunu ve geçerliliğini ortaya koymaktadır (Powell ve Dent- Micallef, 1997:388; Jayaram vd., 1999:1023).

İşletme performansı unsurlarını içeren maddelerin tümü, işletmelerin rakipleriyle kendilerini karşılaştırarak “endüstri ortalamasından oldukça düşük”den (1 olarak kodlanmıştır) “endüstri ortalamasından oldukça yüksek”e (5 olarak kodlanmıştır) doğru derecelendirilen 5’li Likert tipi ölçek üzerinde cevaplandırılacak ifadelerden oluşturulmuştur. Araştırmada işletme performansını ölçmek amacıyla daha önceki çalışmalarda (Swamidas ve Newell, 1987; Vickery, vd., 1993, 1997 ve Rosenzweig, vd., 2003) kullanılan performansa ilişkin ifadelerden yararlanılmıştır. 7 sorudan oluşan bu ölçek tek bölümden ve işletmelerin niceliksel performanslarına ilişkin ifadelerden oluşmaktadır. Bu bölümde ankete katılan yöneticilerin firmalarının son üç yıl içerisindeki niceliksel performans özelliklerini endüstri ortalamasıyla kıyaslayarak değerlendirmeleri istenmiştir.

Bahsedilen değişken ve ölçeklerden oluşan anket yardımı ile elde edilen verinin toplanması sırasında ölçüm hatalarını ortadan kaldırmak amacıyla ön test yapılmıştır. Ön testte elde edilen sonuçlara göre ölçekler üzerinde gerekli kontrol ve düzenlemeler yapıldıktan sonra, geniş kapsamlı uygulamaya geçilmiştir.

### **3.2. Verilerin Toplanması Süreci ve Analiz Yöntemi**

Araştırmanın ana kütesini oluşturan Türk otomotiv sektörü sürekli büyüyen dinamik yapısı, yoğun rekabet koşulları açısından araştırmada ele alınan çevresel faktörlerin etkilerinin daha iyi gözlenebileceği ve bu etkiler altında yenilikçilik ve müşteri odaklılık uygulamalarının bu işletmeler tarafından uygulamada daha fazla benimsendiği düşüncelerinden hareket edilerek seçilmiştir.

Türk otomotiv sanayinde, yaklaşık 700 firma faaliyet göstermektedir. Sektör, teknoloji olarak çok ileri bir düzeye gelmiştir. Sektör ihracatının %70’inin AB ülkelerine yönelik olması, ulaşılan teknoloji düzeyinin bir göstergesidir. Daha önceleri sadece iç pazara yönelik araç üretilirken, şimdi ihracata yönelik araç üretimi yapılmaktadır. Sektördeki bu değişim, otomotiv organizasyonlarının mevcut yapılarını, küresel araç üreticilerinin talepleri doğrultusunda iyileştirmelerine yönelik çalışmalara itmektedir (<http://www.taysad.org.tr>).

Otomotiv sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin önemli bir bölümü Kocaeli bölgesinde faaliyet göstermektedir. Bu bölgede 5 firma otomotiv ana sanayinde 119 firma da otomotiv yan sanayinde faaliyette bulunmaktadır. Kocaeli’ de son yıllarda otomotiv sanayinde yapılan yatırımlar ile otomotiv sanayi bölgenin gözde sektörlerinden biri olmuştur. Bu yatırımlar bölgede yan sanayinin gelişmesine ve teknoloji seviyesinin yükselmesine neden olmaktadır. Söz konusu sektöre yapılan yatırımlar bölgede otomotiv sanayini yükselen trend konumuna getirmiş olup beraberinde bölgedeki yan sanayinin de gelişimini sağlamıştır. Kocaeli bölgesinde 2007 yılı üretim kapasitesi 592.155 adettir. Bu değer Türkiye kapasitesinin % 45’ini oluşturmaktadır (<http://www.kosano.org.tr>). Bunun için çalışmada kullanılan örneklem Kocaeli bölgesinde otomotiv ana ve yan sanayinde faaliyet gösteren işletmelerin üst orta ve alt kademe yöneticilerinden oluşturulmuştur. Verilerin toplanma süreci Ekim 2008-Ocak 2009 aralığında gerçekleştirilmiştir. Mümkün olduğu kadar çok sayıda yöneticiye ulaşılmaya çalışılmış ancak gerek araştırma bütçesi ve gerekse zaman açısından toplam 119 işletmeden geri dönüş sağlanabilmiştir.

Araştırma örneklemini oluşturan 124 firmanın yöneticilerine düzenlenen anketler farklı şekillerde ulaştırılmıştır. Yöneticilere ulaşmada öncelikle çalıştıkları kuruluşlarla bağlantı kurulup, araştırma ile ilgili bilgi verilerek randevu talep edilmiştir. Fiziksel olarak ulaşılması mümkün olan yöneticilerle yüz yüze görüşme, diğerlerine ise posta yolu ile ulaşılmıştır. Bu dönem içerisinde örnekleme oluşturan 124 işletmeye toplam 500 anket formu gönderilmiş ve sonuçta 119 işletmeden değerlendirmeye uygun kullanılabilir niteliğe sahip 198 anket elde edilmiştir. Bu bağlamda geri dönüş oranı  $198/500=39,6\%$  olarak gerçekleşmiştir. Verilerin analizinde LISREL 8.5 programından yararlanılmıştır. Analizler; faktör analizi, güvenilirlik testleri, korelasyon ve model testini içeren yapısal denklem analizlerinden oluşmaktadır.

### **4. VERİ ANALİZİ ve BULGULAR**

Örnekleme ilişkin tanımlayıcı istatistikler araştırmaya katılan bireylerin %80’inin erkek, %20’sinin bayanlardan oluşmakta olduğunu ve %85’inin 23-40, %15’inin ise 41-57 yaş aralığında ortalama 34 yaşında

olduklarını göstermektedir. Katılımcılar eğitim düzeyi dikkate alındığında ise %77,5'i en az lisans %22,5'i ise lisansüstü eğitime sahiptir. Çalışma kapsamında 50 ve üzeri çalışanı olan işletmeler dikkate alınmış ve bu kapsamda ortalama çalışan sayısı 1127 olan örnekleme yer alan işletmelerin %90'ı 100 ve üzerinde çalışana sahiptir. Ortalama 22 yıl deneyimli olan katılımcıların %95'i 6 yıl ve üzerinde iş deneyimine sahiptir.

Araştırma kapsamında kullanılan ölçeklerin güvenilirliklerinin kontrolü doğrulayıcı faktör analizi ile yapılmıştır. Doğrulayıcı faktör analizi için değişkenlerin birinci düzey faktör modeli yol analizi ile test edilmiş, düşük yüklenme katsayıları ile birden çok faktörle ilişkisi olduğu için model açıklayıcılığı ve değişken güvenilirliğini düşüren, çevresel olumsuzlukta 1. ve 4., müşteri odaklılıkta 1. ve 2., yenilikçilikte 1., 2. ve 8. sorular dışarıda bırakılarak analizler tekrarlanmıştır. İkinci aşama doğrulayıcı faktör analizi sonucunda Tablo 1'de sunulan standardize yüklenme katsayıları ve güvenilirlik (Composite Reliability Coefficient) değerlerine ulaşılmıştır. Model uyum istatistikleri sırasıyla GFI=0,78; AGFI=0,75; NFI=0,87; CFI=0,93; RMR=0,079; SRMR=0,084; RMSEA=0,063;  $\chi^2=1271$ , df=650 olan ilk değerlerinden GFI=0,83; AGFI=0,80; NFI=0,88; CFI=0,94; RMR=0,076; SRMR=0,078; RMSEA=0,063;  $\chi^2=702$ , df=362 değerlerine ulaşarak doğrulayıcı faktör analizindeki iyileşmeyi yansıtmaktadır. Bu durum değişkenler açısından iç ve faktörler arası güvenilirliğin sağlandığının da kabul gören işaretidir.

Değişkenlerin ölçümünde kullanılan ölçeklerin daha önce kullanılmış ölçekler olmaları ve yüklenme katsayılarının istatistiksel olarak anlamlı düzeyde oluşu, doğrulayıcı faktör analizi bulguları ile birlikte dikkate alındığında, ölçüm sonucunda elde edilen veri ve değişkenlerin yapı güvenilirliğini sağladıkları ve geçerli oldukları kabul edilebilir. Ayrıca ölçeklerin iç tutarlılıklarının bir göstergesi olarak hesaplanan birleşik güvenilirlik katsayılarının (Composite Reliability Coefficient) aldıkları değerler, değişkenlerin iç güvenilirliklerinin de yeterli olduğunu göstermektedir. Nunnally (1978)'e göre güvenilirliğin sağlanabilmesi alfa güvenilirlik katsayısının 0,70 ve üzerinde değer almasını gerektirir. Robinson vd. (1991) göre ise kişisel faktör analizinde bu değer 0,60 olarak kabul edilebilir. Ancak çalışmada Cronbach's Alfa değil yapısal eşitlik analizlerinde birleşik geçerlilik katsayısı olarak kullanılan Composite Reliability Coefficient'tan yararlanılmıştır. Bagonzi ve Yi (1988)'e göre tüm analizlerde CRC güvenilirlik katsayısının 0,60 ve üzerinde olması önerilmektedir. Bu açıdan çevresel olumsuzluk değişkeninin sahip olduğu 0,66 güvenilirlik değeri analizler açısından bir sorun teşkil etmemektedir. Bu bulgulara göre çalışma sonucunda toplanan verilerin ve bunlardan elde edilecek değişkenlerin istatistiksel olarak geçerli ve güvenilir oldukları söylenebilir.



Tablo 1: DFA Standart Faktör Yükleri, Güvenilirlik Sonuçları ve Değişkenlere Ait Tanımlayıcı İstatistikler

ARAŞTIRMA DEĞİŞKENLERİ	Standart Faktör Yükleri*	Medyan /Mod	Ortalama/ Std. Sapma	Composite Reliability Coefficient (CRC)
<b>1-Çevresel Olumsuzluk</b>				
Şiddetli fiyat savaşları sektörümüzün tipik özelliğidir	.741	4/4	3,762 / 0,719	0,66
Rekabet yoğunluğu yüksektir	.639	4/4		
Düşük kar marjları sektörümüzün tipik özelliğidir	.540	4/4		
Sektörümüz öylesine risklidir ki kötü bir karar iş birimizin varlığını sürdürmesini kolaylıkla tehdit edebilir	.469	4/4		
<b>2-Pazar Dinamizmi</b>				
Bulunulan pazarda müşterilerin ihtiyaçlarındaki değişimler çok hızlıdır	.778	4/4	3,610 / 0,837	0,78
Bulunulan pazarda rakiplerin strateji ve faaliyetleri sürekli olarak değişir	.667	4/4		
Bulunulan pazarda ürünler hızlı bir şekilde modası geçmiş hale gelir	.634	3/2		
Bulunulan pazarda teknolojik değişim oranı çok hızlıdır	.590	4/4		
<b>3-Müşteri Odaklılık</b>				
Rutin ve düzenli olarak müşteri ihtiyaçlarını belirlemeye çalışırız	.766	4/4	3,921 / 0,614	0,84
Bu işletmenin temelde müşterilerine hizmet etmek için var olduğuna inanıyorum	.707	4/4		
Rakiplerimizden daha fazla müşteri odaklıyız	.666	4/4		
Müşteri tatminini sistematik olarak sık sık ölçeriz	.611	4/4		
Rekabet avantajı sağlama stratejimiz müşterilerimizin ihtiyaçlarını karşılama anlayışımıza dayanmaktadır	.589	4/4		
Bu iş biriminde müşteri tatminine ilişkin veriler tüm kademelere düzenli olarak dağıtılmaktadır	.580	4/4		
Tüm iş bölümlerimiz arasında müşterilerle ilgili başarılı ve başarısız deneyimlerimize ilgili bilgiyi serbest olarak iletiriz	.452	4/4		
Ürün ve hizmetlerimizin kalitesini değerlendirmek üzere yılda en az bir kez nihai tüketicilerimize anket uygularız	.418	4/4		
<b>4-Yenilikçilik</b>				
Yeni ürün geliştirme faaliyetleri için yüksek düzeyde harcama yapar	.822	4/4	3,556 / 0,811	0,88
Şirketimiz tarafından sunulan yeni ürün sayısı yüksek düzeydedir	.785	4/4		
Şirketimiz tarafından ilave edilen yeni ürün sayısı yüksek düzeydedir	.750	4/4		
Diğer şirketler ya da sektörler tarafından geliştirilmiş olan teknolojileri uygular	.709	4/4		
Patentli teknolojinin yaratılmasına önem verir	.702	4/4		
Bulunduğu sektördeki teknolojik gelişmelere öncülük etmeye önem verir	.575	4/4		
<b>5-İşletme Performansı</b>				
Genel başarı düzeyimiz	.773	4/4	3,446 / 0,663	0,85
Satışlarımızın ortalama büyüme oranı	.763	3/4		
Pazar payımız	.695	4/4		
Ortalama net karımız	.673	3/3		
Temel faaliyetlerimizden elde ettiğimiz net gelir	.629	3/3		
Pazara sunduğumuz başarılı yeni ürün sayısı	.564	3/3		
Pazara sunduğumuz yeni ürün sayısı	.537	3/3		

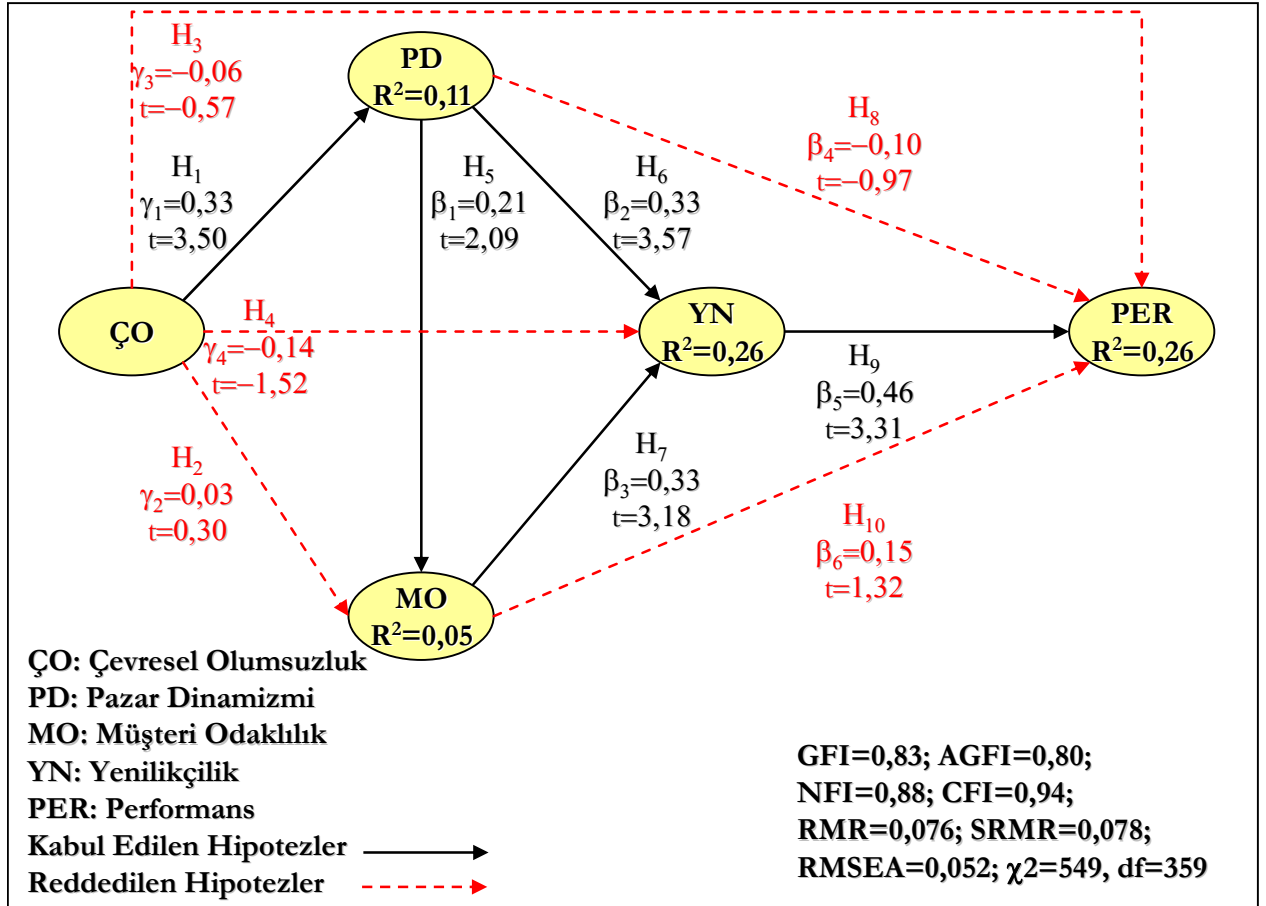
Değişkenler arası korelasyon değerleri ve tanımlayıcı istatistikler dikkate alındığında katılımcıların değişkenler açısından algılarının genel olarak orta değer olan 3'ün üzerinde olduğu görülmektedir. Bu durum pazar dinamizminde 3. ve performans değişkenine ait 1,3,4 ve 5. ölçekler dışında ortanca ve en çok tekrarlanan değer 4 olması ile de açıkça görülmektedir. Özellikle müşteri odaklılık ve çevresel olumsuzluk algısı açısından bu durum daha da öne çıkmaktadır. Bu bulgu kararsızlık düzeyi olan 3'ün üzerinde çıkan ortalamalarda Likert ölçeğinden kaynaklanan kararsızlık etkisinin sınırlı olduğuna işaret etmektedir.

Katılımcılar işletme çevresinin belirsiz ve değişken pazar koşullarına ayak uydurulması gerektiğine inanmaktadırlar. Bu nedenle katılımcılara göre müşteri odaklı olmak önem taşımaktadır. Müşteri odaklılıkla yenilikçilik arasındaki %40'luk ve yenilikçilikle performans arasındaki %49'luk ortak ilişki düzeyi yenilikçiliğin bu tür pazar koşullarında performans açısından önemine işaret etmektedir.

Tablo 2: Değişkenlere Ait Korelasyon Değerleri

	Çevresel Olumsuzluk	Pazar Dinamizmi	Müşteri Odaklılık	Yenilikçilik	Performans
Çevresel Olumsuzluk	1.00				
Pazar Dinamizmi	0.32	1.00			
Müşteri Odaklılık	0.07	0.23	1.00		
Yenilikçilik	0.13	0.40	0.40	1.00	
Performans	0.04	0.12	0.32	0.49	1.00

Araştırma modelinin testinde tahmin yöntemi olarak maksimum olasılık (maximum likelihood) kullanılmıştır. Maksimum olasılık varsayımları altında araştırma modelinin ve hipotezlerin test edilmesi için uygulanan yol analizinden Şekil 1'de yer alan sonuçlar elde edilmiştir. Model uyum indeksleri 1'e yakın değerlerde modelin tam uyumuna işaret edecek şekilde geliştirilmiştir. Uyum değerlerinde 0,95 ve üstü iyi, 0,90 üstü yeterli ve 0,90 yakın değerler ise kabul edilebilir olarak değerlendirilmektedir. SRMR ve RMSEA hata değerinin ise sırası ile 0,10 ve 0,08'den ve  $\chi^2/df$  değerinin de 3'ten az olması istenir (Kline, 1998). Buna göre araştırma modeli için elde edilen değerler genel olarak modelin kabul edilebilir olduğu şeklinde değerlendirilebilir.



Şekil 1: Araştırma Modeli Test Sonuçları

Model analiz sonuçları çevresel olumsuzluğun pazar dinamizmi ile yakından ilgili olduğunu, çevresel olumsuzluklardaki artışın algılanan pazar dinamizmini 0,33 standart değerle etkilediğini ve %11'lik bir açıklama gücüne sahip olduğunu göstermektedir (H<sub>1</sub> Kabul). Çevresel olumsuzluğun bunun dışında müşteri odaklılık,

yenilikçilik veya performans üzerinde doğrudan ve anlamlı bir etkisinin olmadığı anlaşılmaktadır ( $H_2$ ,  $H_3$ ,  $H_4$  Red). Pazar dinamizmi gerek yenilikçilik ve gerekse müşteri odaklılık algısı üzerinde sırası ile 0,21 ve 0,33 oranında anlamlı bir pozitif standart etkiye sahiptir ( $H_5$  ve  $H_6$  Kabul). Yenilikçilik üzerinde anlamlı etki doğuran diğer bir değişkende 0,33 standart etki katsayısına sahip olan müşteri odaklılıktır ( $H_7$  Kabul). Müşteri odaklılık ve pazar dinamizmi yenilikçiliğin %26'sı gibi önemli bir kesimini açıklamaktadır. Araştırmada nihai bağımlı değişken olan firma performansının yenilikçilikle paylaştığı ortak değişkenliğin de %26 olduğu görülmektedir. Ayrıca yenilikçilik firma performansını 0,46 standart etki düzeyi ile pozitif etkilemektedir ( $H_9$  Kabul). Model sonuçlarına göre pazar dinamizmi ve müşteri odaklılığın firma performansı üzerinde herhangi bir doğrudan anlamlı etkisinin olmadığı gözlenmektedir ( $H_8$  ve  $H_{10}$  Red).

## SONUÇ VE ÖNERİLER

### Sonuç

İşletmelerin içinde buldukları çevresel koşullardaki belirsizlik ve değişkenliğin artması yönetimce alınan karar ve şirket yönelimleri üzerinde çeşitli etkilere sahiptir. Çevresel belirsizliğin bir göstergesi olarak ele alınan çevresel olumsuzluk işletmelerin odaklandıkları pazarlardaki sürekli ve ani değişimlerin yaşanmasına sebep olması açısından önemli bir yere sahiptir. Bu kapsamda çalışmada ele alınan çevresel olumsuzluğun pazar dinamizmi üzerinde doğrudan ve anlamlı bir pozitif etkisinin olduğu görülmektedir. Araştırmamızda bu doğrultuda ortaya konmuş olan hipotezimiz ( $H_1$ ) kabul edilmiştir ve bu bulgu çevresel tehdit ve belirsizliklerin ilgili pazar bölümünde değişkenliğin artmasına neden olduğunu göstermektedir.

Pazardaki değişkenliğin artması işletmeleri buna uygun tepkiler göstermeye zorladığından dinamik çevre koşullarındaki işletmelerin buna uygun müşteri yönelimleri sergilemeleri gerekmektedir. Pazar dinamizmi ile müşteri odaklılık arasındaki pozitif ilişki ile desteklenen bu durum pazardaki değişkenliğin arttığı durumlarda firmaların müşteri odaklı yaklaşımlarında da artış olduğunu ispatlamaktadır. Araştırmamızın pazar dinamizminin müşteri odaklılık üzerindeki olumlu yöndeki etkisine ilişkin bulgusu ( $H_5$  Kabul) da önceki çalışmaların bulgularını (Cui vd., 2006:103; Jeong vd., 2006:354) destekler niteliktedir.

Bu durum işletmenin girişimciliği ile ilgili olan yenilikçilik yeteneği ile de yakından ilgilidir. Çalışma bulgularından da görüldüğü gibi pazar değişkenliği arttıkça şirket yenilikçiliğinde de artış olmaktadır ( $H_6$  Kabul). Araştırmamızın pazar dinamizminin yenilikçilik üzerindeki etkisine yönelik bulgusu da ( $H_6$  Kabul) yazındaki araştırma bulgularıyla benzerlik göstermektedir (Karagözoğlu ve Brown, 1988; Chang, 1998:192; Güleş ve Bülbül, 2003:57).

Yenilikçilik aynı zamanda müşteri odaklı yaklaşımlardan beslenmektedir. Organizasyonun müşterilerden bilgiyi sağlaması ve kullanması, müşteri ihtiyaçlarını karşılayacak bir strateji geliştirmesi, müşterilerin ihtiyaç ve isteklerine tepki vererek buna uygun stratejileri uygulaması olarak ele alınan müşteri odaklılık pazardaki belirsizlik ve değişkenlik arttığında müşteri ihtiyaç ve isteklerinin de buna paralel değişmesi nedeni ile firma yenilikçiliğine doğrudan etki eder. Yenilikçilikte başarılı olan ve yüksek yenilikçiliği yalayan firmalar bunun doğal sonucu olarak yüksek performansa ulaşmaktadır. Gatignon ve Xuereb (1997:88) müşteri odaklılığın talebin belirsiz olduğu durumda ürün yeniliğini teşvik ettiğini ortaya koymuştur. Han vd. (1998:45) ABD bankalarıyla ilgili olarak yapmış olduğu araştırmada müşteri odaklılık ile teknik ve yönetsel yenilik arasında pozitif yönde bir ilişki olduğunu ortaya koymuşlardır. Lukas ve Ferrell (2000:239) ABD'li üretim firmaları üzerinde yaptığı araştırmada müşteri odaklılığın yeni ürünlerin piyasaya sunulmasını artırdığını belirtmiştir. Matsuo (2006:248), müşteri odaklılığın yenilikçiliği artırdığını belirtmektedir. Araştırmamızın müşteri odaklılığın yenilikçilik üzerindeki etkisine yönelik bulgusu ( $H_7$  Kabul) yazında daha önceki çalışmalarda ortaya konmuş olan bu bulguları desteklemektedir.

İşletmelerin yenilik yapma düzeylerinin işletme performansı üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğu uygulamalı çalışmalarda ortaya konmaktadır (Damanpour, vd., 1989:590; Damanpour, 1991:587; Han vd., 1998:35; Chang, 1998:2002; Güleş ve Bülbül, 2003:60, Matsuo, 2006:248). Calantone ve arkadaşları (2002:522) ABD' deki farklı sektörlerde faaliyet gösteren üretim ve hizmet işletmelerindeki Ar-Ge üst düzey yöneticilerini (n=187) esas alan çalışmalarında firma yenilikçiliğinin firma performansını pozitif yönde etkilediğini belirtmişlerdir. Hult ve arkadaşları (2004:431) ABD'de pazarlama yöneticilerini (n=181) kapsayan çalışmalarında yenilikçiliğin işletme performansı ile pozitif yönde ilişkili olduğunu ortaya koymuşlardır. Rhee ve arkadaşları (2010) küçük işletmeleri kapsayan (n=333) çalışmalarında yenilikçiliğin işletme performansını pozitif yönde

etkilediğini belirtmişlerdir. Araştırmamızın yenilikçiliğin işletme performansı üzerindeki etkisine yönelik bulgusu (H<sub>9</sub> Kabul) yazında daha önceki çalışmalarda ortaya konmuş bu bulguları desteklemektedir.

Bununla birlikte araştırmamızda çevresel olumsuzluğun müşteri odaklılık (H<sub>2</sub>), yenilikçilik (H<sub>4</sub>) ve işletme performansı (H<sub>3</sub>), pazar dinamizminin işletme performansı (H<sub>8</sub>) ve müşteri odaklılığın işletme performansı (H<sub>10</sub>) üzerinde olumlu yönde etkileri olduğuna ilişkin hipotezlerimiz reddedilmiştir. Bu sonuçlar yazındaki bulgularla (Luo vd., 2005:278; Wolff ve Pett, 2006:280; Naktiyok, 2004:91; Chang, 1998:192; Luo vd., 2005:278; Matsuo, 2006:242) benzerlik göstermemektedir. Bu farklılığın örneklem özelliklerinden ve bu ilişkileri modelde yer alan diğer değişkenlerin gölgelemesi ve ara değişken etkilerinden kaynaklandığı söylenebilir.

Bu araştırma ortaya koymuş olduğu bulgularla yazına önemli katkılar sağlamaktadır. Öncelikle yazında önceki çalışmalarda bir eksiklik olarak gözlemlenen çevresel faktörlerin örgütsel faktörler üzerindeki etkilerinin kapsamlı bir model içerisinde test edilmiş olması bu boşluğu doldurmaya yönelik bir adım olarak değerlendirilmektedir. Araştırmada kurgulanan ve analiz edilen kavramsal modelin en önemli üstünlüğü ise, çevresel faktörlerin örgütsel faktörler ve işletme performansı üzerine doğrudan etkilerinin ayrı ayrı irdelenmiş olmasıdır. Araştırma bu özelliği açısından da literatüre önemli katkıda bulunmaktadır.

### **Araştırmanın Kısıtları ve Öneriler**

Tüm araştırmalarda olduğu gibi bu araştırmanın da kısıtları bulunmaktadır. Öncelikle araştırma bir sektördeki işletmeler üzerinde uygulanmıştır. Dolayısıyla araştırmada elde edilen bulguların bu sektör için genellemeler sağlaması olasıdır. Bu çalışmadan elde edilen sonuçların daha fazla genelleştirilebilmesini sağlamak amacıyla gelecekte bu konulara ilişkin olarak ortaya konacak çalışmaların farklı bölgelerde ve/veya farklı sektörlerde alan uygulamalarının yapılması yeni bulguların elde edilmesi ve mevcut bulgularla bunların karşılaştırılmasını sağlamak açısından önem taşımaktadır.

İkinci olarak araştırmada eşzamanlı olarak elde edilmiş olan veriler kullanılmıştır. İleride yapılacak çalışmalarda zaman serimli veriler üzerinden elde edilecek bulgular ile ilgili değişkenlerin zaman içindeki değişimi ve bunlar arasındaki nedensel bağıntılar daha ayrıntılı bir şekilde ortaya konulabilecektir.

Ayrıca bu çalışmada ele alınmayan ancak işletmelerdeki yenilikçilik uygulamalarına destek sağlayabilecek diğer örgütsel ve çevresel faktörleri ortaya koymak amacıyla farklı faktörler ve değişkenlerle yeni çalışmaların yapılmasının faydalı olacağı değerlendirilmektedir.

Bu sonuçlara dayanarak yöneticilere, işletmelerinin faaliyet gösterdikleri çevrenin ve içinde buldukları pazarın özelliklerinin farkında olmaları ve burada etkili olan çevresel faktörlerin örgütsel faktörler ve işletme performansı üzerinde ne yönde ve ne düzeyde etkiler yarattığını algılamaları, tehdit ve fırsatların farkında olarak işletme performansını artırabilmek için müşteri odaklı olmaya ve yenilikçilik uygulamalarını geliştirmeye önem vermeleri önerilmektedir.

## KAYNAKÇA

- Antonicic, B. ve Hisrich, R. D. (2001), "Intrapreneurship Construct Refinement and Cross- Cultural Validation", *Journal of Business Venturing*, 16 (5): 495- 527.
- Arıkan, S. (2002), *Girişimcilik, Temel Kavramlar ve Bazı Güncel Konular*, Siyasal Kitabevi, Ankara.
- Auh, S. ve Menguc, B. (2005), "Top Management Team Diversity and Innovativeness: The Moderating Role of Interfunctional Coordination", *Industrial Marketing Management*, 34 (3): 249-261.
- [Bagozzi, R.P. ve Yi, Y. \(1988\)](#), "On the Evaluation of Structural Equation Model", *Journal of the Academy of Marketing Science* 16:74–94.
- Calantone, R. J., Cavusgil, S. T. ve Zhao, Y. (2002), "Learning Orientation, Firm Innovation Capability, and Firm Performance", *Industrial Marketing Management*, 31:515- 524.
- Chang, J. (1998), "Model of Corporate Entrepreneurship", *Borneo Review*, 9 (2), Prequest Asian Business, December:187- 212.
- Covin, J. G. ve Slevin, D. P. (1986), "The Development and Testing of An Organizational- Level Entrepreneurship Scale", in Ronstadt, R. Et al. (Eds), *Frontiers of Entrepreneurship Research*, Babson College, Wellesley, MA, ss. 628- 639.
- Cui, A. S., Griffith, D. A., Cavuşgil, S. T. ve Dabic, M. (2006), "The Influence of Market and Cultural Environmental Factors on Technology Transfer Between Foreign MNCs and Local Subsidiaries: A Croatian Illustration" *Journal of World Business*, 41: 100–111.
- Damanpour F., Szabat K. A.ve Evan, W. M. (1989), "The Relationship Between Types of Innovation and Organizational Performance", *Journal of Management Study*, 26 (6):587- 601.
- Damanpour F. (1991), "Organizational Innovation: A Meta- Analysis of Effects of Determinants and Moderators", *Academy of Management Journal*, 34 (3):555- 590.
- Deng, S. ve Dart, J. (1994), "Measuring Market Orientation: A Multifactor Multi-item Approach", *Journal of Marketing Management*, 10 (8):725- 742.
- Deshpande, R., Farley, J.U. ve Webster, F.E. (1993), "Corporate Culture, Customer Orientation and Innovativeness in Japanese Firms: A Quadrad Analysis", *Journal of Marketing*, 57 (January):23- 27.
- Deshpande, R. ve Farley, J. U. (1998), "Measuring Market Orientation: Generalization and Synthesis", *Journal of Market Focused Management*, 2:213–232.
- Ergün, Mine (2001), "Sanayi İşletmelerinde Verimlilik Karlılık İlişkinin Ürün Bazında Ölçülmesi: Firma Bazında Bir Yöntem Denemesi", H.Ü., S.B.E., Basılmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Gatignon, H. ve Xuereb, J.M. (1997), "Strategic Orientation of The Firm and New Product Performance", *Journal of Marketing Research*, 34 (1):77- 90.
- Goll, I. ve Rasheed A.M.A. (1997), "Rational Decision Making and Firm Performance: The Moderating Role of Environment", *Strategic Management Journal*, 18 (7):583- 591.
- Gray, B., Matear, S., Boshoff, C. Ve Matheson, P. (1998), "Developing a Better Measure of Market Orientation", *European Journal of Marketing*, 32 (9/10):884- 903.
- Güleş, Hasan K. ve Bülbül, Hasan (2003), "İşletmelerde Proaktif Bir Strateji Olarak Yenilikçilik: 500 Büyük Sanayi İşletmesi Üzerine Bir Uygulama", *Dokuz Eylül Üniversitesi Yayınları, İşletme Fakültesi Dergisi*, 4(1):40- 63.
- Han, J.K., Kim, N., ve Srivastava, R.K. (1998), "Market Orientation and Organizational Performance: Is Innovation A Missing Link?", *Journal of Marketing*, 62(4):30- 45.

Hult, G., Tomas, M., Hurley, R. F. ve Knight, G. A. (2004), "Innovativeness: Its Antecedents and Impact on Business Performance", *Industrial Marketing Management*, 33: 429- 438.

Hurley, R. F. ve Hult, T. M. (1998), "Innovation, Market Orientation and Organizational Learning: An Integration and Empirical Examination", *Journal of Marketing*, 62:42- 54.

Jayaram J., Vickery S. K. ve Droge C. (1999), "An Empirical Study of Time- Based Competition in The North American Automotive Supplier Industry", *International Journal of Operations & Production Management*, 19:1010-1033.

Jeong, I., Pae, J. H. ve Zhou, D. (2006), "Antecedents and Consequences of the Strategic Orientations in New Product Development: The Case of Chinese Manufacturers", *Industrial Marketing Management*, 35:348-358.

Karagozoglou, N., ve Brown, W. B. (1988), "Adaptive Responses by Conservative and Entrepreneurial Firms", *Journal of Product Innovation Management*, 5(4):269-281.

Kline, R.B., (1998), *Principles and Practice of SEM*, London: The Guilford Press.

Kohli, A. K. ve Jaworski, B.J. (1990), "Market Orientation: The Construct, Research Propositions and Managerial Implications", *Journal of Marketing*, 54 (April):1-18.

Li, M.ve Simmerly, R. L. (1998), "The Moderating Effect of Environmental Dynamism on The Ownership and Performance Relationship", *Strategic Management Journal*, 19:169-179.

Liu, S. S., Luo, X. ve Shi, Y.(2002), "Integrating Customer Orientation, Corporate Entrepreneurship, and Learning Orientation in Organizations- in- Transition: An Empirical Study", *International Journal of Research in Marketing*, 19:367-382.

Lukas, B. A. ve Ferrell O. C. (2000), "The Effect of Market Orientation on Product Innovation", *Journal of Academy Marketing Science*, 28 (2):239-247.

Lumpkin, G. T., and Dess, G. G. (2001), "Linking Two Dimensions of Entrepreneurial Orientation To Firm Performance: The Moderating Role of Environment and Industry Life Cycle", *Journal of Business Venturing*, 16, pp. 429- 451.

Luo, X., Zhou, L. ve Liu, S. S. (2005), "Entrepreneurial Firms in The Context of China's Transition Economy: An Integrative Framework and Empirical Examination", *Journal of Business Research*, 58:277-284.

Matsuo, Makoto (2006), "Customer Orientation, Conflict, and Innovativeness in Japanese Sales Departments", *Journal of Business Research*, 59:242-250.

Mavondo, F.T. (2000), "Marketing As A Form of Adoption: Empirical Evidence From A Developing Economy", *Marketing Intelligence & Planning*, 1875:256-272.

Naktiyok, A. (2004), *İç Girişimcilik*, Beta Yayıncılık, İstanbul.

Naktiyok, A. ve Karabey, C. (2007), "İşletmelerin Maddi Olmayan Kaynakları ve Çevresel Olumsuzluk Algıları İle Stratejik Yönelimleri Arasındaki İlişki", *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 62(4):203-225.

Narver, J.C., ve Slater, S. F. (1990), "The Effect of A Market Orientation on Business Profitability", *Journal of Marketing*, 54 (4):20-35.

[Nunnally, J. \(1978\)](#), *Psychometric Theory*, McGraw-Hill, New York.

Onal, G. (2000), *Temel İşletmecilik Bilgisi*, Türkmen Kitabevi, İstanbul.

Pelham, A. E. (1999), "Influence of Environment, Strategy, and Market Orientation on Performance in Small Manufacturing Firms", *Journal of Business Research*, 45:33-46.

Powell T.C. ve Dent-Micallef A. (1997), "Information Technology as Competitive Advantage: The Role of Human, Business and Technology Resources", *Strategic Management Journal*, 18:375-405.

Rhee, J., Park, T. ve Lee, D. (2010), "Drivers of Innovativeness and Performance for Innovative SMEs in South Korea: Mediation of Learning Orientation", *Technovation*, 30: 65–75.

Robinson, J.P., Shaver, P.R. ve Wrightsman, L.S. (1991), *Measures of Personality and Social Psychological Attitudes*, San Diego: Academic Press.

Rosenzweig, E. D., Roth, A. V., Dean, J. ve James, W. (2003), "The Influence of An Integration Strategy on Competitive Capabilities and Business Performance: An Exploratory Study of Consumer Products Manufacturers", *Journal of Operations Management*, 21:437- 456.

Ruekert, R.W. (1992), "Developing A Market Orientation: An Organizational Strategy Perspective", *International Journal of Research in Marketing*, 9:225-245.

Schumpeter, J. A. (1934), "Theory of Economic Development: An Inquiry Into Profits, Capital, Credit, Interest, and The Business Cycle", New York: Oxford University Press.

Shapiro, B.P. (1998) "What The Hell is Market Oriented?", *Harvard Business Review*, 66 (November-December):119-125.

Simmerly, R. L. ve Li, M. (2000), "Environmental Dynamism, Capital Structure and Performance: A Theoretical Integration and An Empirical Test", *Strategic Management Journal*, 21:31- 49.

Slater, S. F. ve Narver, J.C. (1994), "Market Orientation, Customer Value and Superior Performance", *Business Horizons*, 37 (2):22, 23.

Swamidass, P. M. ve Newell, W. T. (1987), "Manufacturing Strategy, Environmental Uncertainty and Performance: A Path Analytic Model", *Management Science*, 33 (4):509- 523.

Tajeddini, K. (2010), "Effect of Customer Orientation and Entrepreneurial Orientation on Innovativeness: Evidence From The Hotel Industry in Switzerland", *Tourism Management*, 31:221-231.

Vickery, S. K., Droge, C. ve Markland, R. E. (1993), "Production Competence and Business Strategy: Do They Affect Business Performance", *Decision Science*, 24 (2):435- 455.

Vickery, S. K., Droge, C. ve Markland, R. E. (1997), "Dimension of Manufacturing Strength in The Furniture Industry", *Journal of Operation Management*, 15 (4):317- 330.

Wolff, J. A. ve Pett, T. L. (2006), "Small- Firm Performance: Modeling The Role of Product and Process Improvements", *Journal of Small Business Management*, 44 (2):268- 284.

Zahra, S. A. (1991), "Predictors and Financial Outcomes of Corporate Entrepreneurship: An Explorative Study", *Journal of Business Venturing*, 6 (4):259- 285.

Zahra, S.A. (1993), "Environment, Corporate Entrepreneurship and Financial Performance: A Taxonomic Approach", *Journal of Business Venturing*, 8 (4):319- 340.

Zahra, S.A. ve Garvis, D. M. (2000), "International Corporate Entrepreneurship and Firm Performance: The Moderating Effect of International Environmental Hostility", *Journal of Business Venturing*, 15:469- 492.

Zhang, O., ve Doll, W.J. (2001), "The Fuzzy Front End and Success of New Product Development: A Casual Model", *European Journal of Innovation Management*, 4 (2):95- 112.

#### **İnternet Kaynakları**

(<http://www.kosano.org.tr>) (erişim 27.10.2009)

(<http://www.taysad.org.tr>) (erişim 27.10.2009)