
STRATEJİ TİPLERİ İLE YENİLİK PERFORMANSI İLİŞKİSİNDE STRATEJİK KARAR VERME HIZININ ŞARTLI DEĞİŞKEN (MODERATÖR) ETKİSİ

Mehtap ÖZŞAHİN¹ Ebru Beyza BAYARÇELİK² Bora YILDIZ³

Öz

Sürdürülebilir rekabet avantajı yaratılmasında en çok incelenen konular arasında strateji ve yenilik kavramları yer almaktadır. Örgütlerin seçtikleri stratejiler, diğer bir ifadeyle stratejik eğilimleri, rekabet avantajı yaratmada, yeni mal/hizmet, yeni pazarlar ve uygulamalarla ortaya çıkmaktadır. Seçilen strateji kadar stratejinin seçilme ve uygulanma hızı da sürdürülebilir rekabet avantajının ön koşullarından sayılmaktadır. Bu bağlamda, bu çalışma kapsamında seçilen strateji tipinin (Öncü, Analizci, Savunmacı, Tepkici) ve stratejik karar verme hızının, sürdürülebilir rekabet avantajının göstergelerinden olan yenilik performansına olan etkileri ve strateji tipleri ile yenilik performansı ilişkisinde stratejik karar verme hızının şartı değişken (Moderatör) etkisi araştırılmıştır. Marmara bölgesinde üretim ve hizmet sektöründe faaliyet gösteren 136 orta ve büyük ölçekli işletmenin 333 orta ve üst düzey yöneticisinden elde edilen anketler SPSS 21.00 İstatistik Paket Programı ve bu program için geliştirilen PROCESS makrosu kullanılarak değerlendirilmiştir. Araştırma sonuçları, dört strateji tipinin de yenilik performansı ile ilişkili olduğu ve stratejik karar verme hızının, strateji tiplerinden öncü-analizci strateji ile yenilik performansı ilişkisinde şartlı değişken etkisine sahip olduğu bulgusunu ortaya koymuştur.

Anahtar Kelimeler: Strateji Tipleri, Stratejik Karar Verme Hızı, Yenilik Performansı
JEL Sınıflandırması: M10, M120

THE MODERATING EFFECT OF STRATEGIC DECISION MAKING SPEED BETWEEN STRATEGY TYPOLOGY AND INNOVATION PERFORMANCE

Abstract

Strategy and innovativeness have been mainly addressed issues while examining sustainable competitive advantage. Organizations achieve competitive advantage through their strategy preference, in other words, their strategic orientations, which reveals in new good/ service production, new market creation and new practices. Not only strategy preference but also the speed of deciding and adopting strategy have been considered as a central premise of sustainable competitive advantage in such a more dynamic and competitive business environment. In this context, this survey aims to examine the effects of preferred strategy type (Prospector, Analyzer, Defender, Reactor) and strategic decision-making speed on the primary indicator of sustainable competitive advantage, innovation performance, and to search moderator effect of strategic decision-making speed on strategy types-innovation performance relationship. Data obtained from 333 top level and middle-level managers of 136 large-scale and medium-sized firms operating in Marmara Region have been analyzed through SPSS 21.00 Statistical Package Program and PROCESS Macro developed for SPSS. Analyses results revealed that four strategy types have a significant effect on innovation performance, and strategic decision-making speed has moderator effect on the relationship between prospector-analyzer strategy and innovation performance.

Keywords: Strategic Typology, Strategic Decision Making Speed, Innovation Performance
JEL Classification: M10, M120

¹ Yrd. Doç. Dr., Yalova Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, mehtap.ozsahin@hotmail.com

² Yrd. Doç. Dr., İstanbul Gelişim Üniversitesi, İktisadi İdari ve Sosyal Bilimler Fakültesi, İngilizce Uluslararası Taşımacılık ve Lojistik Bölümü, ebbayarcelik@gelisim.edu.tr

³ Yrd. Doç. Dr., İstanbul Üniversitesi, İktisat Fakültesi, İşletme Bölümü, borayildiz@istanbul.edu.tr

1. Giriş

Strateji ve yenilik kavramı, sürdürülebilir rekabet avantajı yaratılmasında en çok incelenen konular arasında yer almaktadır. İşletmelerin sahip oldukları ayrıcalıklı üstünlükler ve seçtikleri stratejiler rekabet avantajı yaratmada yeni mal/hizmet, yeni pazarlar ve uygulamalarla ortaya çıkmaktadır. Nitekim yapılan çalışmaların çoğunda, işletmelerin benimsedikleri stratejileri (stratejik eğilimleri) ile yenilikçilikleri arasındaki ilişkinin, sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamalarında kritik bir role sahip olduğu vurgulanmaktadır (Eisenhardt ve Martin, 2000). Seçilen strateji kadar stratejinin seçilme ve uygulanma hızı da yoğun rekabetin ve hızlı değişimlerin hüküm sürdüğü iş dünyasında sürdürülebilir rekabet avantajının ön koşullarından sayılmaktadır. Bu bağlamda, seçilen strateji tipinin ve stratejik karar verme hızının, sürdürülebilir rekabet avantajının göstergelerinden olan yenilik performansına olan etkilerinin araştırılması ve stratejik karar verme hızının, strateji tipleri ve yenilik performansı ilişkisinde şartlı değişken (moderatör) rolünün araştırılması bu çalışmanın temel amacını oluşturmaktadır.

İşletmelerde strateji, bir işletmenin pazarda ya da sektördeki rekabet şeklini ifade etmektedir (Varadarajan ve Clark, 1994; Walker ve Ruekert, 1987). Stratejik eğilim ise sürdürülebilir yüksek performans için firma tarafından doğru davranış biçimini yaratarak uygulanan stratejik seçimlerdir (Cheng ve Huizingh, 2014). Stratejik eğilim olarak da ifade edilen stratejik seçimler, işletmelerin pazar fırsatlarından faydalanmaları için kaynaklarını kullanmaları konusunda kılavuzluk eder (Storey ve Hughes, 2013:836). İşletmeler, faaliyetlerini gerçekleştirirken ve rakipleriyle mücadele ederken seçtikleri stratejileri, stratejik eğilimleri nedeniyle birbirlerinden farklılaşırlar. İşletmelerin tercih ettikleri stratejiler, diğer bir ifadeyle stratejik eğilimleri, yıllar içinde birçok araştırmacı ve akademisyen tarafından açıklanmaya ve sınıflandırılmaya çalışılmıştır. İşletmelerin stratejik davranışlarını açıklamaya çalışan pek çok strateji sınıflaması (Porter, 1996; Mintzberg, 1978; Ansoff, 1987; Miles ve Snow, 1978) arasında basit ve sade yapısıyla Miles ve Snow'un (1978) strateji tipleri sınıflaması, ilgili yazında en çok kullanılan ve kabul gören strateji sınıflamasıdır (Csepeti, 2010; Aragon-Sanchez ve Sanchez-Marin, 2005; Laugen, Boer, ve Acur, 2006; Parnell vd., 2015). İşletmelerin stratejik adaptasyonuna ve pazardaki saldırganlıklarına odaklanan Miles ve Snow (2003), yeni ürünlerin piyasaya sürümü ve yeni pazar imkânlarını değerlendirmesi açısından "öncü", "analizci", "savunmacı", ve "tepkici" olarak ifade ettiği dört farklı strateji tipi tanımlamıştır.

Teknolojik yenilikler ile yeni ürün ve pazar fırsatlarını önceden tahmin etme yoluyla rekabet eden "öncü" strateji eğilimine sahip işletmeler, teknolojinin hızlı değiştiği, düzensiz ve belirsizliğin çok olduğu çevrelerde faaliyet gösterme eğilimindedirler ve sürekli, hiç durmaksızın yeni pazar fırsatlarını araştırarak ürün çeşitliliğini artırmayı amaçlarlar (Pinto ve Curto, 2007; Boyne ve Walker, 2010; Slater vd., 2010). Öncü stratejilerin aksine, "savunmacı" stratejilere sahip işletmeler, örgütün iç çevresine odaklanarak istikrar, güvenilirlik ve verimliliği benimseyerek mevcut pazarlarını korumaya çalışır (Hambrick, 1983:7). "Analizci" strateji, öncü ve savunmacı strateji tiplerinin özelliklerine sahip hibrid bir stratejidir. Analizci strateji izleyen işletmeler, kendi endüstrilerindeki lider örgütleri (öncüleri) örnek alırlar ve bu öncülerin tecrübelerini öğrenerek ürün ve hizmetleri daha hızlı ve daha verimli geliştirmek için kullanırlar (Miles ve Snow, 1978, 555-556). Savunmacı, öncü ve analizci stratejiler etkili uygulandıkları sürece istikrarlıdır. Bu stratejileri uygulamakta başarısız olan örgütler zamanla çevresel değişimlere karşılık veremeyecek ve muhtemelen kendi sektöründe etkisiz bir performans göstereceklerdir. Miles ve Snow (1978), uzun dönemli amaçları, hedefleri ve karar verme yöntemleri olmayan örgütlerin eğilimlerini "tepkici" strateji olarak tanımlamaktadır.

Değişken ve belirsiz çevrelerde sürekli pazar fırsatlarının araştırılmasına odaklanan "öncü" işletmeler, gelecek vadeden yeni ürün ve pazar geliştirmeyi hedef alan "analizci" işletmeler; pazar liderliği için yeni ürün/hizmet geliştirme, teknolojik alanlarda yenilik yapma, rakiplerinden önce fırsatları kovalama eğilimlerinden (Storey ve Hughes, 2103) dolayı mevcut faaliyetlerin verimliliğini geliştirerek ürün ve pazarı korumaya odaklanan "savunmacı" ya da çevrelerinde meydana gelen değişim ve belirsizliklere etkili cevap veremeyen ve tehditlerden kaçınan "tepkici" (Miles ve Snow,

1978) işletmelerin aksine, özellikle hızlı değişimin yaşandığı dinamik bir pazarda yenilik yapma konusunda daha üstün bir performansa sahip olacaktır. Ancak bu “savunmacı” ve “tepkici” işletmelerin hiçbir şekilde yenilikle ilişkili olmadıkları anlamına gelmemelidir. Ürün ve hizmetlerin daha verimli nasıl üretilip dağıtılacağına odaklanan “savunmacı” işletmeler, verimlilik problemini üretim süreçlerinde ve teknolojilerde yenilikler yaparak çözerken (Miles ve Snow, 1978; 551); hayatlarını sürdürülebilmek için başarılı rakipleri takip eden, rakiplerinin davranışlarını taklit eden (Zuckerman, 2002:12) “tepkici” işletmeler, özellikle yenilik yapan rakiplerin çevresel baskısına maruz kalınca tepki olarak kendileri de, kısa sürelide olsa, yenilikçi davranışlar sergilemektedir (Storey ve Huges, 2013). Dolayısıyla işletmelerin stratejik eğilimini ifade eden bu dört strateji tipinin de işletmelerin yenilikçiliğiyle, yenilik performanslarıyla ilişkili olması beklenir.

“Yeni fikirler, ürünler, deneyler ve yaratıcı süreçler sonucunda yeni ürünlerin, hizmetlerin ve teknolojik süreçlerin ortaya çıkması” (Lumpkin ve Dess, 1996) şeklinde tanımlanan yenilik kavramı 1980’lerden sonra sıklıkla karşılaştığımız kavramlar arasında yer almaktadır. Rekabet avantajının göstergelerinden olan yenilik performansı Alegre ve Chiva (2008) tarafından, yenilik ekinliği ve yenilik verimliliğinden oluşan iki boyutlu bir yapı olarak ifade edilmektedir. Yenilik etkinliği; yeniliğin başarı derecesini ölçerken, yenilik verimliliği başarı derecesi için harcanan emekleri ölçmektedir (Alegre ve Chiva, 2008:317). Çalışmalarda genellikle bağımlı değişken olarak ele alınan yenilik performansı, öğrenme odaklılık, örgütsel öğrenme, liderlik, stratejik oryantasyonlar gibi konularla ilişkilendirilmiştir (Alegre ve Chiva, 2008; Aragon-Corea vd., 2007; Zehir ve Özşahin, 2008). Bu çalışma kapsamında ise yenilik performansının strateji tipleri ve stratejik karar verme hızıyla olan ilişkisi irdelenecektir.

“Stratejik kararların kısa zamanda alınması” (Ancona vd., 2001) şeklinde tanımlanan stratejik karar verme hızı, Bourgeois ve Eisenhardt (1988) tarafından literatüre kazandırılmıştır. Stratejik karar verme hızı ile firma performansı arasındaki ilişkiyi inceledikleri çalışmalarında Bourgeois ve Eisenhardt (1988) karar verme hızının çevresel faktörlere bağlı olarak firma performansını arttırdığını ortaya koymuştur. Stratejik karar verme hızı konusunda yapılan çalışmalarda genellikle stratejik karar verme hızı çevre ilişkisi (Eisenhardt, 1989; Judge ve Miller, 1991), stratejik karar verme hızı performans ilişkisi (Bourgeois ve Eisenhardt, 1988; Zehir ve Özşahin, 2008) ve stratejik karar verme hızını etkileyen bireysel ve yapısal faktörler (Wally ve Baum, 1994) üzerinde durulmuştur. Stratejik karar verme hızı-firma performansı ilişkisi literatürde sıklıkla ele alınan konular arasında yer almasına rağmen stratejik karar verme hızı-yenilik performansı ilişkisi 2008 yılından sonra irdelenmeye başlanmıştır (Zehir ve Özşahin, 2008; Chen ve Chang, 2012; Dayan vd., 2012; Galanou ve Katsioloudes, 2014). Stratejik karar verme hızının, strateji tipleri-yenilik performansı ilişkisinde şartlı değişken etkisini araştıran bu çalışmanın, bu bağlamda literatüre önemli bir katkı sağlaması beklenmektedir.

2. Teorik Çerçeve ve Hipotezler

Kaynak temelli yaklaşıma göre, işletmeler rekabet avantajı sağlayabilmek ve sürdürülebilirliğini devam ettirebilmek için ayrıcalıklı yetkinliklerini geliştirmek adına gerekli kaynaklara yatırım yaparak birtakım stratejiler uygulamaktadır (Lin vd., 2014). İşletmeler, faaliyetlerini gerçekleştirirken ve rakipleriyle mücadele ederken seçtikleri stratejileri diğer bir ifadeyle stratejik eğilimleri nedeniyle birbirlerinden farklılaşırlar. Rekabetin ve değişimin yoğun olduğu iş dünyasında, rekabet avantajı kazanmada, izlenen stratejinin yanı sıra verilen stratejik kararın hızı da önemli bir role sahiptir. Bu bağlamda izlenen strateji tipinin ve stratejik karar verme hızının, işletme rekabetçiliğinin göstergelerinden olan yenilik performansına olan etkisinin irdelenmesi bu çalışmanın temel amacını oluşturmaktadır.

2.1. Strateji Tipleri-Yenilik Performansı İlişkisi

Pazar’a ilk giren stratejisini uygulayarak yeni teknoloji, ürün ve pazar geliştirmede çok başarılı olan “öncü” işletmeler, yeni ürün ve pazar fırsatlarını izlemek için esnek ve iddialı olmayı amaçlarlar (Akbolat, 2009). Araştırma geliştirme çalışmaları ve ürün mühendisliği öncü strateji tipi eğilimi olan

işletmelerin güçlü yanlarıdır. Bu tür işletmeler pazar araştırmalarına önem verirler, özellikle müşteri ihtiyaçlarını karşılamayı amaçlayan ürünlerin tasarlandığından emin olmak için dağıtım kanallarıyla sıkı bağlar kurarlar (Desarbo vd., 2005:49-50) ve çevresel değişimlerde meydana gelen eğilimleri ortaya çıkarmaya yönelik olarak düzenli bir şekilde denemeler yaparlar (Zajac ve Shortell, 1989:414). Bu strateji tipini benimseyen işletmelerin temel yetkinlikleri ve marka bilinirlikleri, ürün ve pazar geliştirmedeki yenilikçi davranışlarından gelmektedir (Miles ve Snow, 1978:551-552). Öncü stratejiler müşterilerin ihtiyaçlarını daha iyi karşılayabilmek için çevresel taramalar yaparak, rakiplerin faaliyetlerini yakından izlerler böylece yeni ve denenmemiş bilgilere ulaşarak yenilik faaliyetlerini artırır (Keh vd., 2007). Ayrıca öncü strateji eğiliminde olan işletmeler pazar ve müşteri ihtiyaçlarını karşılayacak ürünlerine ve pazar-odaklı faaliyetlerine daha çok kaynak ayırıp yatırım yaparak diğer strateji tiplerine göre daha yenilikçi faaliyetler gerçekleştirirler (McDaniel ve Kolari, 1987; O'Regan ve Ghobadian, 2005). Bu tür işletmeler, buldukları endüstrilerde değişimin yaratıcısı olarak görüldükleri için yenilikçi davranışlar bu strateji tipinin en önemli aracı olarak görülür (Miles ve Snow, 1978). Bu doğrultuda:

H1a: Öncü stratejiler, yenilik performansının istatistiksel açıdan anlamlı yordayıcılarıdır.

Savunmacı stratejik eğilim ve yenilikçi davranışlar arasındaki ilişki öncü stratejilerden farklı olarak ortaya çıkmaktadır. Yeni fırsatları kovalamaktan kaçınan "savunmacı" stratejiye sahip işletmeler, mevcut faaliyetlerinin ve pazarlarının verimliliğini geliştirmeye, kendi ürün ve pazarlarını korumaya öncelik vermektedir. Bu bağlamda, savunmacı strateji geliştiren işletmeler, maliyetleri ve fiyatları düşürerek, yüksek kaliteli ürünler ve üstün teslimat hizmetleri sunarak pazar bölümünü savunmaya çalışmaktadır (Ingram vd., 2016; Gupta, 2011). Ayrıca, "savunmacı" strateji eğiliminde olan işletmeler, pazarın dar bir bölümüne sınırlı sayıda ürün ve hizmetle odaklanırlar ve bunun sonucunda da agresif fiyat ve farklılaştırma stratejileri uygulayarak pazar bölümünü savunurlar. Bu işletmelerin temel amacı maliyet verimliliği sağlarken, odak pazarlarda mevcut ürünlerinde rakiplerin bu dar alanlara girememesi için yenilik yaparak rekabetçiliğini korumaktır. Bu işletmeler, yeni pazarlar, yeni müşteriler, yeni ürünler yerine, yüksek maliyet verimliliği olan bir çekirdek teknoloji geliştirerek ve mühendislik problemlerini çözerek mevcut pazarlarını korumaya odaklanırlar (Boyne ve Walker, 2010; Slater vd., 2010). Diğer bir ifadeyle teknolojik verimliliği, çekirdek teknolojilerinde yaptıkları yeniliklerle hayata geçirirler. Dolayısıyla:

H1b: Savunmacı stratejiler, yenilik performansının istatistiksel açıdan anlamlı yordayıcılarıdır.

Öncü ve savunmacı stratejik eğilimin güçlü noktalarına odaklanarak hem yenilik hem de verimliliği dengelemeyi amaçlayan "analizci" stratejiler, bir yandan mevcut pazarlarda faaliyetlerine maliyet avantajıyla devam ederken, diğer taraftan da yeni ürün ve pazar fırsatlarını araştırarak yeniliklerle riskleri azaltıp, karları artırmaktır (Zuckerman, 2002:12). Yenilik ve karlılık arasındaki dengeyi kurmayı amaçlayan "analizci" stratejiler, verimliliği artırmak ve maliyetleri düşürmek için teknolojik esnekliği ve teknolojik stabilizeyi dengeleyebilmeyi amaçlamaktadır. Başka bir ifadeyle bu tür işletmeler, pazar araştırmalarından sonra yeni fırsatları değerlendirerek, kontrol ve esnekliği birleştirmek suretiyle, karın artırılması ve maliyetin düşürülmesi amaçlamaktadır (Boyne ve Walker, 2010; Slater vd., 2010). "Analizci" stratejik eğilime sahip işletmeler, pazara ilk giren stratejisi izlememelerine rağmen; pazar fırsatlarındaki ve ürün politikalarındaki gelişmeleri araştırır ve yakından takip ederler, böylece istikrarsız pazarlara uyum sağlayabilecek yöntemler geliştirirken, hizmet ettikleri durağan pazarlarda verimliliklerini artırmaya devam ederler (Gümüslüoğlu ve Acur, 2016). Bu işletmelerin ürün/hizmet ve pazar yeniliği ancak öncüler tarafında daha önce uygulanmış ve başarıya ulaşmış olanları için geçerlidir (Miles ve Snow, 1978:557). Bu tür işletmeler, rakiplerini yakından izleyerek sonrasında fırsata dönüştürebilecekleri yeni fikirleri, kendi araştırma ve üretim becerilerini geliştirmek için kullanırken (Csepeti,2010); aynı anda hem yeni teknolojik gelişmelere ayak uydurmaya hem de mevcut teknolojilerini korumaya çalışırlar (Desarbo vd., 2005). Diğer bir ifadeyle, bu işletmeler, sahip oldukları mevcut teknolojik yeteneklerle yeni ürünler geliştirilirken, öncü stratejik eğilime sahip işletmelerin yeni ürün geliştirmede kullandıkları geniş ve masraflı araştırma-geliştirme

harcamalarından kaçınarak denge sağlanmaya çalışırlar (Miles ve Snow, 1978:557). Özetle “analizci” stratejik eğilimdeki işletmeler, bir taraftan mevcut ürün ve hizmetleri sunmaya devam ederken, diğer taraftan yeni ürün ve hizmet fırsatları için yenilik çalışmalarını sürdürürler. Dolayısıyla:

H1_c: Analizci stratejiler, yenilik performansının istatistiksel açıdan anlamlı yordayıcılarıdır.

“Tepkici” strateji eğilimi gösteren işletmeler, çevrelerinde meydana gelen değişim ve belirsizlikleri fark edip etkili cevap verememelerine rağmen; çevrenin baskısıyla bazı küçük ayarlamalar yaparak tehditlerden kaçınmaya ve çevreye uyum sağlamaya çalışırlar (Lin vd.,2014). Genellikle, işletmenin sahip olduğu teknoloji, yapı ve iç süreçler arasındaki çelişki ve tutarsızların yol açtığı örgüt içi çevre kontrolünün düşük olması, sürekli bir stratejinin uygulanmasında başarısızlıklara neden olmaktadır (Slater vd., 2006; Song vd., 2007). Tepkici eğilim içinde bulunan işletmelerin tutarlı ve istikrarlı seçilmiş ve uygulanan stratejik davranışları yoktur. Bu işletmelerin faaliyetleri ekonomik değişimler, rakipler ve pazar baskısı gibi dış güçlere tepki şeklinde ortaya çıkmaktadır. Bu doğrultuda, tepkici stratejik eğilime sahip işletmeler, varlıklarını devam ettirebilmek için başarılı rakipleri takip ederek benzer şekilde başarılı olacaklarını ümit ettikleri taktik ve davranışları seçerler ve kısa dönemli başarılar elde etmeye çalışırlar. Stratejileri taklitçilik olarak karakterize edilebilir. Dolayısı ile sürekli bir stratejiden yoksundurlar (Zuckerman, 2002:12). Ancak, tepkici stratejiyle ilgili genel olumsuz kanın aksine, bazı araştırmacılar, bu stratejiye sahip işletmelerin esneklik göstererek, hızlı değişebilme kabiliyeti oluşturduklarını iddia etmektedir (Zahra ve Pearce, 1990). Nitekim, varlıklarını devam ettirebilmek için başarılı rakipleri takip ve taklit eden bu işletmeler, özellikle yenilik yapan rakiplerin çevresel baskısına maruz kalınca tepki olarak kendileri de kısa sürelide olsa, yenilikçi davranışlar sergilemektedir (Storey ve Huges, 2013). Dolayısıyla:

H1_d: Tepkici stratejiler, yenilik performansının istatistiksel açıdan anlamlı yordayıcılarıdır.

2.2. Strateji Tipleri-Stratejik Karar Verme Hızı-Yenilik Performansı İlişkisi

Değişken ve belirsiz çevrelerde sürekli pazar fırsatlarının araştırılmasına odaklanan “öncü” işletmeler ve bir yandan pazar pozisyonunu korurken bir yandan da gelecek vadeden yeni ürün ve pazar geliştirmeyi hedef alan “analizci” işletmeler; pazar liderliği için yeni ürün/hizmet geliştirme, teknolojik alanlarda yenilik yapma, rakiplerinden önce fırsatları kovalama eğilimlerinden (Storey ve Huges, 2103) dolayı mevcut faaliyetlerin verimliliğini geliştirerek ürün ve pazarı korumaya odaklanan “savunmacı” ya da çevrelerinde meydana gelen değişim ve belirsizliklere etkili cevap veremeyen ve tehditlerden kaçınan “tepkici” (Miles ve Snow, 1978) işletmelerin aksine, özellikle hızlı değişimin yaşandığı dinamik bir pazarda yenilik yapma konusunda daha üstün bir performansa sahip olacaktır. Dinamizmin yüksek olduğu böyle bir pazarda, fırsatları yakalama ve yeni ürün/hizmeti rakiplerden önce pazara sunarak rekabet avantajı kazanmada, izlenen stratejinin yanı sıra verilen stratejik kararın hızının da önemli bir role sahip olması beklenmektedir. Karar verme hızı, (1) gelişmiş iş modelleri ve başarılı yeni ürünlerin (Jones vd., 2001) ve (2) yapılandırılmış sektörlerde etkinlik sağlayan teknoloji süreçlerinin erken uyarlanması (Baum ve Wally, 2003), yoluyla işletmelere rekabet avantajı kazandırmaktadır. Nitekim stratejik karar verme hızının, değişim ve dalgalanmaların yüksek olduğu işletme çevresinde işletme performansını arttırdığı yapılan çok sayıda çalışmayla ortaya konulmuştur (Bourgeois ve Eisenhardt, 1988; Eisenhardt, 1989; Judge ve Miller, 1991; Baum ve Wally, 2003; Campos vd., 2015). Stratejik karar verme hızı-firma performansı ilişkisi literatürde sıklıkla ele alınan konular arasında yer almasına rağmen stratejik karar verme hızı-yenilik performansı ilişkisi 2008 yılından sonra irdelenmeye başlanmıştır (Zehir ve Özşahin, 2008; Chen ve Chang, 2012; Dayan vd., 2012; Galanou ve Katsioloudes, 2014). Strateji tipleri, stratejik karar verme hızı ve yenilik performansı ilişkisini ele alan bu çalışmanın, bu bağlamda literatüre önemli bir katkı sağlaması beklenmektedir.

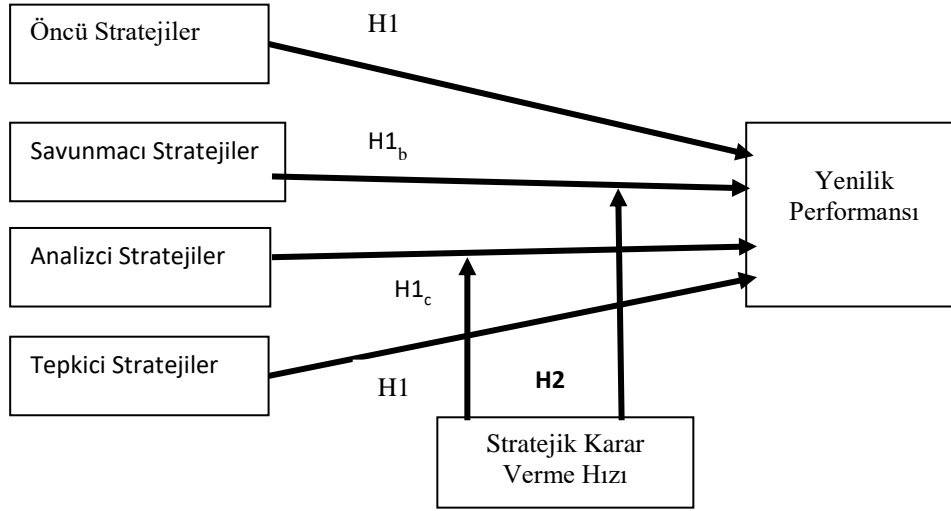
Diğer taraftan, işletmelerin strateji seçimleri yenilik performansını etkilerken, özellikle hızlı değişen devingen pazarlarda, bu etkinin strateji seçimi yaparken harcanan zamana bağlı olarak

değişmesi beklenmektedir. Nitekim Eisenhardt (1990), değişimin ve rekabetin yoğun olduğu pazar koşullarında, seçilen strateji en mükemmel strateji dahi olsa bu strateji uzun sürede formüle edildiği, hızlı karar alınıp hızlı harekete geçilmediği takdirde, stratejinin geçerliliğini yitireceğini ifade etmektedir. Örneğin, pazar fırsatlarını kovalayan “öncü” işletmeler gerekli kararları almakta geç kaldıklarında yeni ürün/hizmet sunma önceliğini, buna bağlı olarak da rekabet avantajını rakiplerine kaptırabilirler. Bu bağlamda “stratejik kararların kısa zamanda alınması” (Ancona vd., 2001) olarak tanımlanan stratejik karar verme hızının, “öncü” ve “analizci” stratejilerin yenilik performansı ile olan ilişkisini etkilemesi öngörülmektedir.

H2: Öncü ve analizci stratejilerin yenilik performansı üzerindeki etkisi stratejik karar verme hızı arttıkça güçlenmektedir.

Öngörülen hipotezler doğrultusunda Şekil 1’de yer alan araştırma modeli ortaya çıkmıştır.

Şekil 1: Araştırma Modeli



3. Metodoloji

Araştırma kapsamında toplanan anketler SPSS 21.00 İstatistik Paket Programı ve bu program için geliştirilen PROCESS (Hayes, 2012) makrosu kullanılarak değerlendirilmiş ve elde edilen veriler frekans analizi, faktör analizi güvenilirlik analizi, korelasyon analizi ve regresyon analizine tabi tutulmuştur.

3.1. Örneklem

Araştırma, Marmara bölgesinde üretim ve hizmet sektöründe faaliyet gösteren 136 orta ve büyük ölçekli işletme üzerinde yapılmıştır. Çalışmada anket tekniği, kolayda örnekleme yoluyla ulaşılan 347 orta ve üst düzey yöneticiye uygulanmıştır ve 333 yönetici anketi eksiksiz biçimde yanıtlamıştır. Anketler toplanırken hem yüz yüze görüşme yöntemi hem de elektronik posta yöntemi kullanıldığı için geri dönüş oranları yüksek olmuştur.

3.2. Ölçekler

Ankette kullanılan ölçekler likert tipi ölçeklerdir; strateji tiplerini ölçmek için Blumentritt ve Danis (2006) ve Naktiyok ve Karabey (2007) den uyarlanmış 21 ifadeli strateji tipleri ölçeği; stratejik karar verme hızını ölçmek için Baum ve Wally (2003) den uyarlanan 3 sorudan oluşan stratejik karar verme hızı ölçeği; yenilik performansını ölçmek için Özşahin (2011)’in Miller ve Friesen (1982) ve Prajogo ve Sohal (2006)’dan Türkçe’ye uyarladığı 8 soruluk yenilik performansı ölçeği kullanılmıştır. Araştırma da kullanılan ölçeklerin Likert puanlamaları şöyledir; strateji tipleri ölçeğinin puanlaması 5’li Likert tipi ölçeğe (1=Kesinlikle katılmıyorum; 5=Kesinlikle Katılıyorum) göre yapılmıştır, yenilik

performansının puanlaması yine 5'li Likert tipi ölçeğe (1=çok düşük; 5=çok yüksek) göre, son olarak stratejik karar verme hızı 10'lu Likert tipi ölçeği (1= Yüksek Karar Verme Hızı, 10=Düşük Karar Verme Hızı) kullanılmıştır.

4. Bulgular ve Değerlendirme

Bu bölümde açıklayıcı faktör analizi, güvenilirlik analizi, normal dağılım testleri, korelasyon analizi, ortak metot varyansı hatası, çoklu doğrusal regresyon analizi ve hiyerarşik regresyon analizleri ile hipotezlerin test edilmesi sunulacaktır.

4.1. Açıklayıcı Faktör Analizi

Tablo 1'den görüleceği üzere yapılan açıklayıcı faktör analizi neticesinde tüm faktörlerin birbirinden ayrıştığı, diğer yandan etkileşim gösteren ve başka faktörlere dağılan soruların ise analiz dışında tutulduğu 5 faktörden oluşan son faktör çözümüne ulaşılmıştır.

Tablo1: Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Sorular	Faktör Yükleri				
	YP	TS	ÖAS	SKVH	SS
YP3	.888				
YP4	.880				
YP5	.856				
YP1	.774				
YP6	.757				
YP2	.728				
YP7	.670				
YP8	.644				
TS18		.831			
TS19		.820			
TS17		.792			
TS21		.777			
TS20		.606			
ÖAS9			.730		
ÖAS14			.668		
ÖAS8			.624		
ÖAS13			.617		
ÖAS7			.534		
SKVH3				.852	
SKVH1				.844	
SKVH2				.843	
SS5					.759
SS3					.743
SS4					.670
Cronbach's Alpha	$\alpha=.92$	$\alpha=.83$	$\alpha=.81$	$\alpha=.81$	$\alpha=.67$
Açıklanan Varyan	%22.12	%22.86	%11.20	%9.40	%8.77
Açıklanan Toplam Varyans			% 64.344		

KMO: .873; $\chi^2 = (276)=4048,715$; $p<.001$

Not: Rotasyona 6 iterasyonda ulaşılmıştır. YP: Yenilik Performansı, TS: Tepkici Stratejiler, ÖAS: Öncü-Analizci Stratejiler, SKVH: Stratejik Karar Verme Hızı, SS: Savunmacı Stratejiler.

Bektaş'ın (2017) belirttiği üzere açıklayıcı faktör analizi yapıları ait ölçülebilir değişkenlerin serbest bırakılması ve öz değeri 1'den büyük faktör kümelerinin minimum müdahale ile oluştuğu

gerekeci ile doğrulayıcı faktör analizine göre daha güvenilirdir. Yapılan faktör analizinin yeterlilik diagnostiklerine bakıldığında Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) değerinin 0.50'den büyük olması ve Barlett küresellik testi sonuçlarının istatistiksel açıdan anlamlı olması ($p < 0.001$) veri setinin açıklayıcı faktör analizi için uygun ve örneklem büyüklüğünün yeterli olduğunu göstermektedir (Hair vd., 2010). Bu bağlamda 5 faktörden oluşan faktör yapılarının açıklanmış oldukları toplam varyans miktarı %64.34'tür (Tablo 1). Açıklayıcı faktör analizi sonuçları Tablo 1'de sunulmuştur.

Tablo 1'den görüleceği üzere savunmacı ve tepkici stratejiler kendi faktörlerine dağılırken öncü ve analizci stratejiler ise aynı faktörde toplanmıştır. Kuramsal anlamda da birbirlerini tamamlayıcı bir yapıya sahip olan bu stratejiler aynı faktör altında değerlendirilerek araştırmanın bu aşamasından itibaren bu iki faktör birleştirilerek Öncü-Analizci stratejiler faktörü altında sunulmuştur.

4.2. Ortak Metot Varyansı Hatası

Sosyal bilimlerdeki veri toplama yöntemlerinden biri olan anket tekniğinin kullanımına ilişkin dikkat edilmesi gereken birçok faktör olmakla beraber bunlardan biri de ortak metot varyansı hatasıdır (Podsakoff vd., 2003). Buna göre verinin aynı anda farklı tek bir kaynaktan toplanmasından ortaya çıkan ortak metot varyansı farklı yapılara ilişkin soruların yanıtlayıcı tarafından birbirlerine karıştırılarak yapılar arası ayrışma düzeyinin zayıf olmasına sebep olan bir ölçüm hatasıdır (Podsakoff vd., 2013; Conway ve Lance, 2010; Siemsen vd., 2010). İlgili yazın incelendiğinde bu hatanın olup olmadığının test edilmesine yönelik birçok yöntem var olmakla birlikte en çok kullanılan yöntemlerden bir Harman'ın tek faktör modelidir (Podsakoff vd., 2003). Bu yöntemle göre açıklayıcı faktör analizi yapıldığında hiçbir rotasyon yapılmadığında ortaya çıkan tek faktör ya da kendiliğinden verinin tek faktörde toplanması durumunda açıklanan toplam varyansın önemli bir kısmı bu tek ve genel faktör tarafından açıklanıyorsa ortak metot varyans hatası var demektir (Podsakoff vd., 2003). Bu bağlamda Tablo 1'den görüleceği üzere yapılan açıklayıcı faktör analizinde ilk faktör olan Yenilik Performansı açıklanan toplam varyansın %22.12'sini açıklamaktadır. Açıklanan toplam varyansın %64 olduğu göz önüne alındığında bu faktörün açıklanan toplam varyansın neredeyse tamamını açıklayacak bir oranda olmadığı saptanmıştır. Diğer yandan tüm gözlenen değişkenlerin tek bir gizli değişkende toplanması yönünde faktör rotasyon sayısı 1'e sabitlendiğinde ise ortaya çıkan tek faktörün toplam varyansın sadece %28'ini açıkladığı gözlenmiştir. Tüm bu bulgular değerlendirildiğinde Harman'ın tek faktör modeli yaklaşımına göre bu çalışmada ortak metot varyansı ölçüm hatasının olmadığı söylenebilir.

4.3. Güvenilirlik Analizi

Tablo 1'den görüleceği Savunmacı Stratejiler hariç tüm faktörlerin Cronbach's Alpha katsayısı Cronbach (1951) tarafından önerilen ($\alpha = .70$) içsel tutarlılık düzeyinin üzerindedir. Buna göre belirtilen faktörler oldukça güvenilirdir. Diğer yandan savunmacı stratejilerin güvenilirlik katsayısı ise $\alpha = .67$ 'dir. Nunnally ve Bernstein (1994) $\alpha = 0.65-0.70$ aralığındaki Cronbach Alpha katsayılarının da tatmin edici düzeydeki güvenilirlik düzeyleri olduğunu vurgulamaktadır. Bu doğrultuda faktörlerin güvenilirlik düzeylerine ilişkin bir problem olmadığına karar verilmiş ve bir sonraki analizlerde elde edilen 5 faktör ile devam edilmiştir.

4.4. Normal Dağılım ve Uç Değer Analizi

Güvenilirlik düzeyleri belirlenen faktörlerin normal dağılım problemine sahip olup olmadığının test edilmesi için Kline (2011) tarafından önerilen ölçekteki ifadelerin basıklık ve çarpıklık aralıkları değerlendirilmiştir. Buna göre çarpıklık değerleri $|3|$ 'ten büyük olmamalı ve basıklık değerleri $|10|$ (mutlak değer)'dan büyük olmamalıdır. Her bir sorunun çarpıklık ve basıklık değerlerine bakıldığında maksimum değerlerin 1.304 ve 1.291 olduğu gözlenmiş ve her bir sorunun normal dağılıma sahip olduğu saptanmıştır. Diğer yandan yapılan faktör analizi neticesinde faktör yapılarında çoklu değişkenler arasındaki uç değerlerin olup olmadığının tespit edilebilmesi için Mahalanobis (Mahalanobis, 1936) uzaklığı yöntemi kullanılmış ve bu yöntemle uç değer niteliğindeki 4 gözlem analiz dışında tutulmuştur.

4.5. Değişkenler Arası Korelasyonlar

Bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki birlikte değişim ilişkisini gösteren Pearson korelasyon analizi sonuçları Tablo 2’de sunulmuştur.

Tablo 2: Değişkenler Arası Korelasyon Analizi Sonuçları

Değişkenler	Ort.	SS.	1	2	3	4	5
1.Öncü-Analizci	4.01	.715	(.81)				
2.Savunmacı	3.90	.755	.465**	(.67)			
3.Tepkici	2.15	.893	-.263**	-.105	(.83)		
4.Stratejik Karar Verme Hızı	4.22	1.367	.034	-.019	-.012	(.81)	
5.Yenilik Performansı	3.86	.723	.549**	.163**	-.048*	.040**	(.92)

Not: Cronbach Alfa katsayıları köşelerde koyu renk olarak verilmiştir. ** p<.01 düzeyinde anlamlıdır

Tablo 2’den görüleceği üzere öncü-analizci stratejiler ile savunmacı stratejiler arasında r= .465, tepkici stratejiler ile r=-.263, yenilik performansı ile r=.549, savunmacı stratejiler ile yenilik performansı arasında r=.163, tepkici stratejiler ile yenilik performansı arasında r=-.048, son olarak stratejik karar verme hızı ile yenilik performansı arasında r=0.40 olmak üzere p<0.01 düzeyinde istatistiksel açıdan anlamlı ilişkiler saptanmıştır.

4.6. Değişkenler Arası Nedensel İlişkiler

Değişkenler arasındaki birlikte değişim ilişkilerin gösteren Pearson korelasyon analizi ve en küçük kareler yönteminin varsayımlarının sağlandığının sınanmasının ardından nedensel ilişkileri test etmek üzere yazılan regresyon modeli Denklem (1)’ de sunulmuştur;

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \epsilon \quad (1)$$

Tablo 3: Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları

Değişkenler	β	t	Std. Hata.	p	VIF
(Sabit)	1.558	6.305	.247	.000**	
SS	-.119	-2.327	.049	.021*	1.276
ÖAS	.632	11.956	.053	.000***	1.355
TS	.105	2.234	.038	.026*	1.075

$R^2 = .316$; $F = 52.112$; $P < .01$; Durbin-Watson: 1.772

a. *p<0.05; **p<0.01*** p<.001

b. Bağımlı Değişken: **Yenilik Performansı**

c. Bağımsız Değişkenler: SS: Savunmacı Stratejiler; ÖAS: Öncü-Analizci Stratejiler; TS: Tepkici Stratejiler.

$$\text{Gerçekleşen Model} \rightarrow YP = 1.558 - .119SS + .632ÖAS + .105 TS + .247 \quad (2)$$

Bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken üzerindeki etkisini gösteren katsayıların olduğu regresyon modeli Denklem (2)’ de sunulmuştur. Tablo 3’den görüleceği üzere yapılan çoklu doğrusal regresyon analizi sonuçlarına göre strateji tiplerinden savunmacı stratejiler ($\beta = -.119$; $t = -2.327$; $p < 0.05$), öncü-analizci stratejiler ($\beta = .632$; $t = 11.956$; $p < 0.001$) ve tepkici stratejilerin ($\beta = .105$; $t = 2.234$; $p < 0.001$) yenilik performansı üzerinde istatistiksel açıdan anlamlı etkileri saptanmıştır. Diğer yandan modelin açıklama gücüne bakıldığında ise varyansın %31,6’sını açıkladığı gözlenmektedir. Buna göre H1ac, H1b ve H1d hipotezleri desteklenmiştir.

Öncü-analizci stratejilerin yenilik performansı üzerindeki etkisinde stratejik karar verme hızının moderator etkisini test etmek amacıyla moderator değişkenin düşük, orta ve yüksek düzeylerinin strateji tipleri-yenilik performansı ilişkisindeki etkisini test etmek amacıyla geliştirilmiş bir SPSS makrosu olan PROCESS (Hayes, 2012) kullanılmıştır. Bu doğrultuda test edilecek moderator analiz modellerine ilişkin regresyon denklemleri aşağıda sunulmuştur.

Öncü-Analizci stratejilerin yenilik performansı üzerindeki etkisinde stratejik karar verme hızının moderator etkisi Denklem (3)'te sunulmuştur;

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X + \beta_2 M + \beta_3 X \cdot M + \epsilon \quad (3)$$

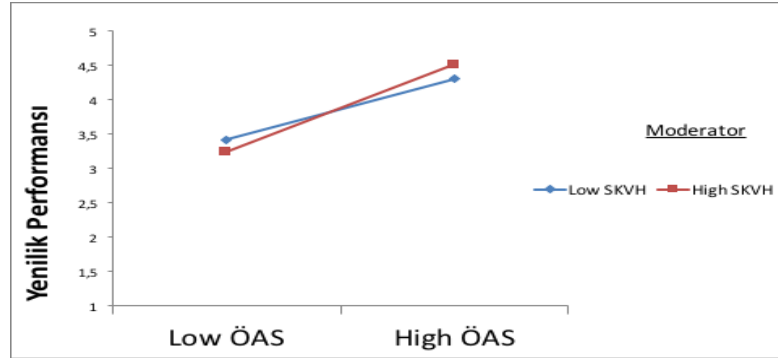
Tablo 4: PROCESS Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları

Stratejik Karar Verme Hızının Moderator Etkisi				
Bağımsız Değişkenler	β	Std. Hata	t	p
<i>Yenilik Performansı</i>				
Sabit	3.8641	.033	117.055	.0000****
Stratejik Karar Verme Hızı	.009	.024	.400	.6894
Öncü-Analizci Strateji	.537	.047	11.504	.0000***
Stratejik Karar Verme Hızı x Öncü-Analizci Strateji (Moderator)	-.096	.039	-2.458	.0145*
Stratejik Karar Verme Hızı	Moderator Etki	Std. Hata	t	p
<i>Stratejik karar verme hızının durumsal etkisi = $M \pm 1SD$</i>				
M- 1SS (-1.3677) Yüksek	.668	.076	5.3643	.0000****
M (.0000) Orta	.537	.047	11.5004	.0000****
M+1SS (1.3677) Düşük	.407	.065	10.2149	.0000****
Model Özeti	R	R²	F	p
	.561	.314	50.2324	.0000****
Etkileşim neticesinde artan R²	R²'deki değişim	F	Sd.	p
	.0126	6.0434	329	.015*

$$\text{Gerçekleşen Model} \rightarrow YP = 3.8641 + .537 \text{ÖAS} - .096M(\text{ÖAS} \times \text{SKVH}) + .033 \quad (4)$$

Gerçekleşen modele ilişkin beta katsayılarının da olduğu regresyon modeli Denklem (4)'te sunulmuştur. Yapılan PROCESS analizi neticesinde Öncü-Analizci stratejilerin yenilik performansı üzerindeki etkisinde stratejik karar verme hızının moderator etkisinin istatistiksel açıdan anlamlı olduğu bulunmuştur (F=50.2324; sd(329); t=-2.458; p=.0145; LLCI=-.1721; ULCI=-.0191). Buna göre Tablo 4'ün ikinci kısmından görüleceği üzere stratejik karar verme süresi azaldıkça başka bir söylemle stratejik karar verme hızı arttıkça öncü analizci stratejilerin yenilik performansı üzerindeki etkisi istatistiksel açıdan anlamlı düzeyde artmaktadır. Dahası, öncü analizci stratejilerin stratejik karar verme hızının tüm düzeylerinde (düşük, orta, yüksek) yenilik performansını etkilemesi öncü-analizci stratejilerin yenilik performansı üzerindeki önemini destekler niteliktedir. Bunlara ek olarak modelin açıklama gücüne bakıldığında bu oranın %31.4 olduğu, moderator değişkenin modele eklenmesi ile birlikte modelin açıklama gücündeki değişimin .0126 olduğu saptanmıştır. Ayrıca Şekil 2'den görüleceği üzere stratejik karar verme hızı arttıkça öncü-analizci stratejilerin yenilik performansı üzerindeki etkisinin arttığı gözlenmektedir. Buna göre H2 hipotezi desteklenmiştir.

Şekil 2: Stratejik Karar Verme Hızının Moderator Etkisi



Tablo 5: Hipotezlerin Test Sonuçları

Hipotez No	Hipotez	Desteklendi/ Desteklenmedi
Hipotez 1 _{a-c}	Öncü-Analizci stratejiler, yenilik performansının istatistiksel açıdan anlamlı yordayıcılarıdır.	Desteklendi
Hipotez 1 _b	Savunmacı stratejiler, yenilik performansının istatistiksel açıdan anlamlı yordayıcılarıdır.	Desteklendi
Hipotez 1 _d	Tepkici stratejiler, yenilik performansının istatistiksel açıdan anlamlı yordayıcılarıdır.	Desteklendi
Hipotez 2	Öncü ve analizci stratejilerin yenilik performansı üzerindeki etkisi stratejik karar verme hızı arttıkça güçlenmektedir.	Desteklendi

Araştırma hipotezlerinin sonuçları Tablo 5'te sunulmuştur. Anketlerden elde edilen veriler SPSS 21.00 İstatistik Paket Programı ve bu program için geliştirilen PROCESS (Hayes, 2012) makrosu kullanılarak değerlendirilmiştir. Strateji tiplerini ölçen 21 sorudan 8 tanesi herhangi bir faktöre yüklenmediği ve faktör yapısını bozduğu için ölçekten çıkarılmıştır. Kalan 13 soru 3 faktöre dağılırken öncü-analizci strateji 5, savunmacı strateji 5, tepkici strateji 3 soru ile ölçülmüştür. Faktörlerin Cronbach's α değerlerinin 0.70'in üzerinde olması ölçeğin güvenilirliğini göstermektedir. Çoklu doğrusal regresyon analizi sonuçlarına göre öncü-analizci strateji ($\beta=632$; $t=11.956$; $p<0.001$), tepkici strateji ($\beta=105$; $t=2.234$; $p<0.05$) ve savunmacı strateji ($\beta=-.119$; $t=-2.327$; $p<0.05$) yenilik performansının istatistiksel açıdan anlamlı yordayıcılarıdır ($R^2=.31$; $F=52.112$; $P<0.001$). Bunlara ek olarak stratejik karar verme hızının belirtilen strateji tiplerinden öncü-analizci strateji ile yenilik performansı üzerindeki moderator etkisi test edildiğinde öncü-analizci stratejinin moderator etkisinin istatistiksel açıdan anlamlı olduğu bulgulanmıştır ($\beta=-.096$; $t=-2.4583$; $p<0.035$). Başka bir söylemle stratejik karar verme hızı arttıkça [düşük ($\beta=.407$; $t=5.3643$; $p<0.0001$), orta ($\beta=.537$; $t=11.5004$; $p<0.0001$) ve yüksek düzeyde ($\beta=.668$; $t=10.2149$; $p<0.0001$)] öncü-analizci stratejilerin yenilik performansı üzerindeki etkisi güçlenmektedir. Bu bulgular değerlendirildiğinde öncü-analizci ve tepkici stratejilerin yenilik performansı üzerinde pozitif ancak savunmacı stratejilerin yenilik performansı üzerinde negatif etkilerinin olduğu söylenebilir. Benzer şekilde analizci stratejilerin yenilik performansı üzerindeki etkisi stratejik karar verme hızı arttıkça daha güçlenmektedir.

5.Sonuç, Kısıtlar ve Öneriler

Marmara bölgesinde faaliyet gösteren 136 işletmenin 333 orta ve üst düzey yöneticisinden elde edilen verilerin SPSS 21.00 istatistik paket programıyla değerlendirildiği bu çalışma, tüm strateji tiplerinin yenilik performansı ile ilişkili olduğu ve stratejik karar verme hızının, strateji tiplerinden öncü-analizci strateji ile yenilik performansı ilişkisinde şartlı değişken (moderatör) etkisine sahip olduğu bulgusunu ortaya koymuştur. Çalışma bulguları, literatürdeki çok sayıda çalışmayla büyük oranda paralellik göstermektedir. Storey ve Hughes (2013); örgüt kültürü, stratejik eğilim olarak

adlandırdıkları strateji tipleri ve performans ölçütü olarak ele aldıkları yeni hizmet geliştirme arasındaki ilişkileri araştırdıkları çalışmalarında, tüm strateji tiplerinin yeni hizmet geliştirme performansını pozitif yönde etkilediği sonucuna varmışlardır. Bu çalışmada ise öncü-analizci ve tepkici stratejiler yenilik performansını pozitif yönde etkilerken, savunmacı stratejilerin negatif yönlü bir etkiye sahip olduğu görülmektedir. Miles ve Snow (1978)'un, öncü stratejilerin tam tersi uçta yer alan stratejileri savunmacı stratejiler; ikisinin arasında kalanları analizci stratejiler olarak sınıflandırdığı göz önünde bulundurulduğunda, bu çalışmanın ortaya koyduğu öncü-analizci stratejilerle savunmacı stratejilerin yenilik performansı üzerinde ters yönlü etkiye sahip olduğu bulgusu literatürü destekler niteliktedir.

Diğer taraftan, önceki çalışmalar ile kıyaslandığında öncü-analizci stratejilerin yenilik performansı üzerindeki pozitif etkisinin, stratejik karar alma hızı arttıkça daha da güçlendiği bulgusu bu araştırmanın özgün yanını temsil etmektedir. Nitekim Eisenhardt (1990)'ın da ifade ettiği gibi seçilen strateji kısa sürede formüle edildiği, hızlı karar alınıp hızlı harekete geçildiği taktirde etkinliğini korumakta ve rekabet avantajı yaratmaktadır. Hızlı karar verme, özellikle öncü ve analizci stratejik eğilimdeki işletmelerin, rakiplerinin pazardaki faaliyetlerine hızlı bir şekilde karşılık vermesine (Bourgeois ve Eisenhardt, 1988; Souitaris ve Maestro, 2010), kısa-ömürlü stratejik fırsatları ortadan kalkmadan ya da rakipler tarafından ele geçirilmeden kullanmasına (D'Aveni vd., 2010), ve yeni ürün, yeni teknoloji, yeni iş modellerinin erken uyarlayıcısı olmaları nedeniyle pazara ilk giren avantajına sahip olmasına (Makadok,1998) imkan vererek bu işletmeler için rekabet avantajı yaratmaktadır.

Bu çalışma Marmara Bölgesi gibi sınırlı bir alanda faaliyet gösteren orta ve büyük ölçekli işletmeler üzerinde yürütüldü. Daha geniş bir alanda küçük ölçekli işletmeleri de kapsayacak yeni bir çalışma ile bu çalışmada öngörülen modelin geçerliliği test edilebilir. Ayrıca bu çalışma çevresel etkenlerden bağımsız bir şekilde strateji tipleri, stratejik karar verme hızı yenilik performansı arasındaki ilişkiyi ele almıştır. Oysa stratejik karar verme hızı ve yenilik performansı ile ilgili yapılan çoğu çalışmada çevresel faktörlerin önemine dikkat çekilmektedir (Eisenhardt, 1989; Judge ve Miller, 1991; Wally ve Baum, 1994; Chen ve Chang, 2012; Dayan vd., 2012; Galanou ve Katsioloudes, 2014). Bu konuda yapılacak yeni bir çalışmaya çevresel faktörler de dahil edilerek, strateji tipleri, stratejik karar verme hızı ve yenilik performansı arasındaki ilişkide işletme çevresinin rolü irdelenebilir.

Kaynakça

- Akbolat, M.(2009). Türk Sağlık Sektöründe Miles ve Snow'un Stratejik Tipolojisi: Hastaneler Üzerine Bir Araştırma. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 11(3), 127-146.
- Alegre, J. ve Chiva, R. (2008). Assessing the Impact of Organizational Learning Capability on Product Innovation Performance: An Empirical Test. *Technovation*, 28, 315-326.
- Ancona, D. G., Okhuysen, G. A. ve Perlow, L. A. (2001), Taking Time to Integrate Temporal Research. *Academy of Management Review*, (26), 512-529.
- Ansoff, H. I. (1987). *The Concept of Corporate Strategy*. Homewood, IL: Irwin.
- Aragon-Correa, J. A., Garcia-Moreales, V. J. ve Cordon-Pozo, E. (2007). Leadership and Organizational Learning's Role on Innovation and Performance: Lessons from Spain. *Industrial Marketing Management*, 36, 349-359.
- Aragón-Sánchez, A. ve Sánchez-Marín, G. (2005). Strategic Orientation, Management Characteristics and Performance: A Study of Spanish SMEs. *Journal of Small Business Management*, 43(3), 287-308.
- Baum, R.J. ve Wally, S. (2003). Strategic Decision Speed and Firm Performance. *Strategic Management Journal*, 24, 1107-1129.
- Bektaş, H. (2017). *Açıklayıcı Faktör Analizi (1. Baskı)*. İstanbul: BETA Yayıncılık.

- Bourgeois, L. J. ve Eisenhardt, K. M. (1988). Strategic Decision Process in High Velocity Environment: Four Cases in the Microcomputer Industry. *Management Science*, 34, 816-835.
- Boyne, G. A. ve Walker, R. M. (2010). Strategic Management and Public Service Performance: The Way Ahead. *Public Administration Review*, 70(1), 185–192.
- Campos, H. M., Parellada, F. S., Valenzuela, F. A. A. ve Rubio, A. M. (2015). Strategic Decision-Making Speed in New Technology Based Firms. *RAI Revista de Administração e Inovação*, 12(2), 130-152.
- Chen, S. T. ve Chang, B. G. (2012). The Effects of Absorptive Capacity and Decision Speed on Organizational Innovation: A Study of Organizational Structure as an Antecedent Variable. *Contemporary Management Research*, 8(1), 27-50.
- Cheng, C. C. J. ve Huizingh, E. K. R. E. (2014). When Is Open Innovation Beneficial? The Role of Strategic Orientation. *Journal of Product Innovation Management*, 31(6), 1235–1253.
- Conway, J. M. ve Lance, C. E. (2010). What Reviewers Should Expect from Authors Regarding Common Method Bias in Organizational Research. *Journal of Business and Psychology*, 25(3), 325-334.
- Cronbach, L. J. (1951). Coefficient Alpha and the Internal Structure of Tests. *Psychometrika*, 16(3), 297-334.
- Csepeti, A. (2010). Research Issues of Miles and Snow Strategic Typology. *Budapest Management Review*, 41(11), 15–30.
- D'Aveni, R. A., Dagnino, G. B., ve Smith, K. G. (2010). The Age of Temporary Advantage. *Strategic Management Journal*, 31(13), 1371-1385.
- Dayan, M., Elbanna, S., ve Di Benedetto, A. (2012). Antecedents and Consequences of Political Behavior in New Product Development Teams. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 59(3), 470-482.
- DeSarbo, W. S., Anthony Di Benedetto, C., ve Sinha, I. (2005). Revisiting the Miles and Snow Strategic Framework: Uncovering Interrelationships between Strategic Types, Capabilities, Environmental Uncertainty, and Firm Performance. *Strategic Management Journal*, 26(1), 47-74.
- Eisenhardt, K. M. (1990). Speed and Strategic Choice: How Managers Accelerate Decision Making. *California Management Review*, 32(3), 39-54.
- Eisenhardt, K. M., ve Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: What are They? *Strategic Management Journal*, 1105-1121.
- Eisenhardt, K.M. (1989). Making Fast Strategic Decisions in High-Velocity Environments. *Academy of Management Journal*, 32 (3), 543-576.
- Galanou, E., ve Katsioloudes, M. (2014). Cultural Integration with Strategic Decision-Making Process in Determining Innovation Performance: Evidence from an Arab Country Setting. *Handbook of Research on Organizational Transformations through Big Data Analytics*, 188-221.
- Gumusluoglu, L., ve Acur, N. (2016). Fit Among Business Strategy, Strategy Formality, and Dynamic Capability Development in New Product Development. *European Management Review*, 13 (2), 107-123.
- Gupta, B. (2011). A Comparative Study of Organizational Strategy and Culture Across Industry. *Benchmarking: An International Journal*, 18 (4), 510-528.

- Hair, J. F., Anderson, R. E., Babin, B. J., ve Black, W. C. (2010). *Multivariate Data Analysis: A Global Perspective (7th Edition)*. Upper Saddle River, NJ: Pearson.
- Hambrick D.C. (1983). Some Tests of the Effectiveness and Functional Attributes of Miles and Snow's Strategic Types. *Academy of Management Journal*, 26, 5–26.
- Hayes, A. F. (2013). Introduction to Mediation, Moderation, and Conditional Process Analysis: A Regression-Based Approach. *Journal of Change Management*, 10(3), 293–313.
- Ingram, T., K., Wronka-Pośpiech, M., Głód, G. ve Głód, W. (2016). Relationships Between Miles and Snow Strategic Types and Organizational Performance in Polish Production Companies. *Journal of Management and Business Administration, Central Europe* 24(1), 17–45.
- Jones, G. K., Lancot, A., ve Teegen, H. J. (2001). Determinants and Performance Impacts of External Technology Acquisition. *Journal of Business venturing*, 16(3), 255-283.
- Judge, W.Q. ve Miller, A. (1991). Antecedents and Outcomes of Decision Speed in Different Environmental Contexts. *Academy of Management Journal*, 34(2), 449-463.
- Keh, H. T., Nguyen, T. T. M. ve Ng, H. P. (2007). The Effects of Entrepreneurial Orientation and Marketing Information on The Performance of Sme's. *Journal of Business Venturing*, 22, 592–611.
- Kline, R.B., (2011). *Principles and Practice of Structural Equation Modelling*. 3rd Edition, NY: Guilford Press.
- Laugen, B.T., Boer, H. ve Acur, N. (2006). The New Product Development Improvement Motives and Practices of Miles and Snow's Prospectors, Analyzers and Defenders. *Creativity & Innovation Management*, 15(1), 85–95.
- Lin, C., Tsai, H. L. ve Wu, J. C. (2014). Collaboration Strategy Decision-Making Using the Miles and Snow Typology. *Journal of Business Research*, 67(9), 1979-1990.
- Lumpkin, G.T. ve Dess, G.G. (1996). Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and Linking It to Performance, *The Academy of Management Review*, 21 (1), 135-172.
- Mahalanobis, P. C. (1936). On the Generalized Distance in Statistics. *Proceedings of the National Institute of Sciences (Calcutta)*, 2, 49-55.
- Makadok, R. (1998). Can First-Mover And Early-Mover Advantages Be Sustained in an Industry with Low Barriers to Entry/Imitation? *Strategic Management Journal*, 19(7), 683-696.
- McDaniel, S.W. ve Kolari, J.W. (1987). Marketing Strategy Implications of the Miles and Snow Strategic Typology, *Journal of Marketing*, 51 (4), 19-30.
- Miles, R. ve Snow, C. (1978). Organizational Strategy, Structure, and Process (Adı Geçen Kaynak: Lumpkin, G.T. ve Dess, G.G, Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and Linking it to Performance, *The Academy of Management Review*, 21(1), 135-172.
- Mintzberg, H. (1978). Patterns in Strategy Formation. *Management Science*, 24(9), 934-948.
- Nunnally, J.C. ve Bernstein, I.H., (1994). *Psychometric Theory*, 3rd ed. McGraw-Hill, Inc, New York.
- O'Regan, N. ve Ghobadian, A. (2005). Innovation in SMEs: The Impact of Strategy Orientation and Environmental Perception. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 54(2), 81-97.
- Özşahin, M. (2011). *Yüksek Performanslı İşletmelerde Liderlik, Rekabetçi Kültür ve Performans İlişkisi*, Doktora Tezi, Gebze İleri teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme ABD, Gebze.

- Parnell J.A, Long, Z. ve Lester, D. (2015). Competitive Strategy, Capabilities and Uncertainty in Small and Medium Sized Enterprises (Smes) in China and the United States. *Management Decision*, 53 (2), 402-431.
- Pinto, J. C. ve Curto, J.D. (2007). The Organizational Configuration Concept as a Contribution to the Performance Explanation: The Case Of The Pharmaceutical Industry in Portugal. *European Management Journal*, 25(1), 60–78.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y. ve Podsakoff, N. P. (2003). Common Method Biases in Behavioral Research: A Critical Review of the Literature and Recommended Remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879.
- Porter, M. (1996). What is Strategy?, *Harvard Business Review*, 74 (6), 61-78.
- Siemsen, E., Roth, A. ve Oliveira, P. (2010). Common Method Bias in Regression Models with Linear, Quadratic, and Interaction Effects. *Organizational Research Methods*, 13(3), 456-476.
- Slater, S. F., Hult, G. T. M. ve Olson, E. M. (2010). Factors Influencing the Relative Importance of Marketing Strategy Creativity and Marketing Strategy Implementation Effectiveness. *Industrial Marketing Management*, 39(4), 551–559.
- Slater, S. F., Olson, E. M. ve Hult, G. T. M. (2006). The Moderating Influence Of Strategic Orientation on the Strategy Formation Capability–Performance Relationship. *Strategic Management Journal*, 27(12), 1221-1231.
- Song, M., Di Benedetto, C. A., ve Nason, R. W. (2007). Capabilities and Financial Performance: The Moderating Effect of Strategic Type. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 35(1), 18-34.
- Souitaris, V., ve Maestro, B. M. (2010). Polychronicity in Top Management Teams: The Impact on Strategic Decision Processes and Performance of New Technology Ventures. *Strategic Management Journal*, 31(6), 652-678.
- Storey, C. ve Hughes, M. (2013). The Relative Impact of Culture, Strategic Orientation and Capability on New Service Development Performance. *European Journal of Marketing*, 47 (5/6), 833-856.
- Varadarajan, P. R. ve Clark, T. (1994). Delineating the Scope of Corporate, Business, and Marketing Strategy. *Journal of Business Research*, 31(2), 93-105.
- Walker, O.C., Jr. ve Ruekert, R.W. (1987). Marketing's Role in the Implementation of Business Strategies: A Critical Review and Conceptual Framework. *Journal of Marketing*, 51(July), 15–33.
- Wally, S. ve Baum, J. R. (1994), Personal and Structural Determinants of the Pace of Strategic Decision Making, *Academy of Management Journal*, 37, (4), 932-956.
- Zahra, S. A., ve Pearce, J. A. (1990). Research Evidence on the Miles-Snow Typology. *Journal of management*, 16(4), 751-768.
- Zajac, E.J. ve Shortell, S.M. (1989). Changing Generic Strategies: Likelihood, Direction and Performance Implication. *Strategic Management Journal*, 10 (5), 413-430.
- Zehir, C. ve Özşahin, M. (2008). A Field Research on the Relationship Between Strategic Decision-Making Speed and Innovation Performance in the Case of Turkish Large-Scale Firms. *Management Decision*, 46(5), 709-724.
- Zuckerman, A.M. (2002). *Improve Your Competitive Strategy A Guide for the Healthcare Executive*. Health Administration Pres, Chicago.

**THE MODERATING EFFECT OF STRATEGIC DECISION MAKING SPEED BETWEEN
STRATEGY TYPOLOGY AND INNOVATION PERFORMANCE**

Extended Abstract

Aim: Organizations achieve competitive advantage through their strategy preference, in other words, their strategic orientations, which reveals in new good/ service production, new market creation and new practices. Not only strategy preference but also the speed of deciding and adopting strategy have been considered as a central premise of sustainable competitive advantage in such a more dynamic and competitive business environment. In this context, this survey aims to examine the effects of preferred strategy type (Prospector, Analyzer, Defender, Reactor) and strategic decision-making speed on the primary indicator of sustainable competitive advantage, innovation performance, and to search moderator effect of strategic decision-making speed on strategy types-innovation performance relationship.

Method(s): The survey was conducted on 347 top level and middle-level managers of 136 large-scale and medium-sized firms operating in Marmara Region. 14 questionnaire forms which do not meet the research requirements were eliminated. So, data obtained from 333 questionnaires have been analysed through SPSS 21.00 Statistical Package Program and PROCESS Macro developed for SPSS. Convenience sampling method is preferred for data collection in this survey. Data collection also includes a face-to-face interviewing method and self-administered questionnaires (SAQs) method. To measure strategy types, 21-item scale adopted from Blumentritt and Danis (2006), and Naktiyok and Karabey (2007) was used. Three-item scale of Baum and Wally (2003) was used to measure strategic decision speed. Innovation performance was also measured through the eight-item scale adopted from Miller and Friesen (1982) and Prajogo and Sohal (2006).

Findings: Exploratory factor analysis resulted in the elimination of 8 items which did not load on any factor. Remaining 24 items are loaded on 5 factors: 5 items for reactor strategy, 3 items for defender strategy, 5 items for prospector-analyzer strategy, 3 items for strategic decision speed and 8 items for innovation management. Except for defender strategy scale, Cronbach's Alpha values exceeding .80 for each scale indicate the high reliability of scales. On the other hand, Cronbach's Alpha value of .67 for defender strategy scale is also accepted as "satisfactory" in the literature (Nunnally and Bernstein, 1994). Multiple Linear regression analyses results revealed that defender strategy type ($\beta=-.119$; $t=-2.327$; $p<0.05$), prospector-analyze strategy type ($\beta=.632$; $t=11.956$; $p<0.001$) and reactor strategy type ($\beta=.105$; $t=2.234$; $p<0.001$) have statistically significant effect on innovation performance. Thereby, H1_{ac}, H1_b, and H1_d, proposing the relationship between strategy types and innovation management are supported. To test H2, proposing moderator effect of strategic decision-making speed on the relationship between prospector-analyzer strategy type and innovation performance, hierarchical regression analyses was used by using PROCESS (Hayes, 2012) Macro that is a tool developed for the SPSS software. According to findings, strategic decision making speed has a moderating effect on the prospector/analyzer strategy-innovation performance relation ($F=50.2324$; $sd(329)$; $t=-2.458$; $p=.0145$; $LLCI=-.1721$; $ULCI=-.0191$), therefore, H2 is also supported. In other words, when strategic decision-making speed increases, the effect of prospector-analyzer strategy type on innovation performance is getting stronger.

Conclusion: Analyses results revealed that four strategy types have a significant effect on innovation performance, and strategic decision-making speed has a moderating effect on the relationship between prospector-analyzer strategy and innovation performance. Research findings are parallel to previous studies in the literature. For example, Storey and Hughes (2013) also found out the positive effect of all four strategy types on new service development performance. However, these survey results display a negative relation between defender strategy type and innovation performance. When it is taken into consideration that Miles and Snow (1978) have positioned defender strategy on opposite side of prospector strategy, the reverse effect of

prospector-analyzer strategy and defender strategy on innovation performance is acceptable. On the other hand, we believe that the moderating effect of strategic decision-making speed on the relationship between prospector-analyzer strategy and innovation performance has been revealed for the first time through this survey, which is the main contribution of this paper to the current literature.

