

DIŞ ÇEVRE VE BİREYSEL GÜÇ ODAKLI STRATEJİ GELİŞTİRME SÜREÇLERİNİN ARAŞTIRMACI VE FIRSATÇI YENİLİKÇİLİK ÜZERİNDEKİ ETKİSİ

İbrahim PINAR¹, Rifat KAMAŞAK², Füsun BULUTLAR³

¹*İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi, Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalı, Profesör Dr.*

^{2,3}*Yeditepe Üni., Ticari Bilimler Fakültesi, Uluslararası Ticaret ve İşletmecilik Bölümü, Yardımcı Doçent Dr.*

THE IMPACT OF ENFORCED CHOICE AND COMMAND STRATEGY DEVELOPMENT PROCESSES ON EXPLORATORY AND EXPLOITATIVE INNOVATIVENESS

Abstract: The existing literature on strategic management attempts to demonstrate theoretically and empirically that a variety of decision making approaches are employed throughout the strategy development process. Although a multitude of largely contingent internal and external parameters can be identified towards explaining the actual strategy development processes which occur in organizations, it is widely understood that strategy development is multidimensional in nature. In an organization, innovation may emerge in two different forms; either upgrading the existing products, services and processes (exploitative innovation), or inventing totally new and different products, services and processes (exploratory innovation). In this study, the relationship between strategy development processes and innovation forms was examined on a sample of 246 companies. Alpha coefficients were calculated to ensure the reliability of the scales and factor analysis yielded two factors, exploratory and exploitative innovativeness, which fit the theory. Regression analysis was also used in order to test the hypotheses. Whilst the results revealed a negative effect between the command type of strategy development process on both exploitative and exploratory innovation forms, no relationship between the enforced choice type of strategy development process and innovation forms was found.

Keywords: Strategy Development Process, Exploitative Innovation, Exploratory Innovation

DIŞ ÇEVRE VE BİREYSEL GÜÇ ODAKLI STRATEJİ GELİŞTİRME SÜREÇLERİNİN ARAŞTIRMACI VE FIRSATÇI YENİLİKÇİLİK ÜZERİNDEKİ ETKİSİ

Özet: Strateji geliştirme süreçleri ile yenilikçilik arasındaki ilişki özellikle son yıllarda stratejik yönetim alanında giderek artan bir önem kazanmaya başlamıştır. Strateji geliştirme süreçlerinin değişik parametreler aracılığı ile açıklanabilirliği, söz konusu süreçlerin çok boyutlu olduğunu düşündürmekte ve birçok yazarın da bu görüşü savunduğu görülmektedir. Yenilikçilik, ya işletmelerin yetkinliklerinden yararlanarak mevcut ürün, hizmet ve süreçlerini geliştirmesi, diğer bir deyişle fırsatçı yenilikçiliği benimsemesi, ya da araştırmacı yenilikçilik yolunu seçerek tamamen farklı ve yepyeni ürün, hizmet ve süreçleri geliştirmesi şeklinde ortaya çıkmaktadır. 246 işletme üzerinde yapılan bu çalışmada, işletmelerin strateji geliştirme süreçleri ile yenilikçilik tarzları arasındaki ilişki araştırılmıştır. Ölçüm araçlarının güvenilirlikleri için alfa katsayıları hesaplanmış, faktör analizine tabi tutulan ölçüm aracıları sorular ise, teoriye uyumlu olarak araştırmacı ve fırsatçı yenilik olmak üzere iki faktör altında toplanmışlardır. Araştırmaya ait hipotezlerin test edilmesinde regresyon analizi yöntemi kullanılmıştır. Araştırma sonuçları, bireysel güç odaklı strateji geliştirme süreçlerinin gerek fırsatçı yenilikçilik, gerekse araştırmacı yenilikçilik üzerinde olumsuz etkisi olduğunu ortaya koyarken, dış çevre odaklı strateji belirleme süreçlerinin ne araştırmacı yenilikçilik ne de fırsatçı yenilikçilik üzerinde herhangi bir etkisinin olmadığı görülmüştür.

Anahtar Kelimeler: Strateji Geliştirme Süreci, Fırsatçı Yenilikçilik, Araştırmacı Yenilikçilik

I. GİRİŞ

Günümüzde işletmeler özellikle çevresel dinamiklerdeki hızlı değişimlerin etkisi ile son derece zor şartlar altında faaliyet göstermektedirler. Küreselleşme, teknolojik ilerlemeler ve tüketicilerin bilinçlenmesi gibi unsurlar, işletmelerin faaliyet gösterdikleri her alanda giderek daha da yoğunlaşan bir rekabet ortamı yaratmakta ve işletmeleri rekabet avantajı sağlayacak stratejik kararlar almaya zorlamaktadır. İşletmelerde stratejik kararlar çeşitli süreçlerde ve farklı otorite sahipleri tarafından alınmaktadır. Bu karar alma süreci ve mekanizmalarının yapısı ile sürece dahil olan

kişilerin vizyon, davranış ve tutumları ise, işletmenin gerek finansal, gerekse pazar performansını etkilemektedirler. İçerisinde bulunduğumuz iş dünyasında, işletmelerin çevrelerinde meydana gelen değişikliklere uyum sağlayarak rakiplerinden önde olabilmelerinin ancak yenilikçilik (innovation) yeteneğine sahip olabilmeleri ve bu yeteneği hayata geçirebilmelerine bağlı olduğu savunulmaktadır [1-3]. Yenilikçilik, sürekliliği olan bir faaliyet olarak değerlendirilirken, işletmelerde sürekli yenilikçiliği harekete geçirmenin, bilgi yönetimi [4], örgütsel öğrenme becerisi [5], örgüt kültürü [6], işletme yaşı, hiyerarşik yapısı ve büyüklüğü [7,8], çevresel dinamizm [9,10] ve strateji geliştirme

süreçleri [11] gibi faktörler ile ilgili olduğu görülmektedir. Literatürde, bu faktörler ile yenilikçilik arasındaki ilişkiyi inceleyen bir çok araştırmanın mevcut olduğu görülmüş, bununla birlikte, özellikle yenilikçilik ile strateji geliştirme süreçleri arasındaki ilişkiyi sorgulamaya yönelik akademik araştırmaların oldukça sınırlı sayıda olduğu fark edilmiştir. Strateji geliştirme süreçleri ile yenilikçilik arasındaki ilişkiyi inceleyen az sayıda araştırmacı [11,9,3], iki değişken arasında pozitif bir ilişki olduğunu savunurken, bu araştırmacılar arasından özellikle Mone ve arkadaşları [11], uygun stratejiler geliştirilmediği takdirde yenilikçiliğin olumsuz etkilendiğini iddia etmişlerdir.

Bu araştırmada, söz konusu söylemlerden yola çıkılarak, strateji geliştirme süreçleri ile yenilikçilik arasındaki ilişkiyi sorgulamak amacı ile fırsatçı (exploitative) ve araştırmacı (exploratory) yenilikçilik üzerinde dış çevre odaklı (enforced choice) ve bireysel güç odaklı (command) strateji geliştirme süreçlerinin etkisi incelenmiştir. Literatür incelendiğinde, konu ile ilgili yapılan araştırmaların çoğunun Batı Avrupa ülkeleri ile Amerika'daki işletmelerden elde edilen verilerin sonuçlarını yansıttığı, diğer ülkelerde ve Türkiye'de ise bu tür bir araştırmanın gerçekleştirilmediği ortaya çıkmıştır. Bu bağlamda araştırma sonuçlarının ülkemizde üzerinde pek çalışılmamış bir konuya da katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

II. KURAMSAL ÇERÇEVE

II.1. Strateji Geliştirme Süreçleri

Stratejik yönetim konusunda yapılan çalışmalarda stratejik kararlar alınırken çeşitli yöntemlerin kullanıldığı görülmektedir. Kurumların strateji geliştirme süreçlerinin değişik parametreler aracılığı ile açıklanabilirliği, söz konusu süreçlerin çok boyutlu olduğunu düşündürmektedir [12]. Hart [13], gerçekleştirmiş olduğu araştırma sonuçlarına dayanarak, strateji geliştirme sürecinin çok boyutlu olduğunu ifade etmiş ve oluşturduğu kavramsal çerçevede bu boyutları sembolik, gerçekçi, güç odaklı, işlevsel ve yaratıcı şeklinde belirlemiştir. Vasconcelos, 2001 senesinde işletmelerin strateji geliştirme yöntemlerini incelemek amacı ile, Mintzberg'in Strateji Safari Okulu tarafından geliştirilen 29 soruluk anketi 195 kişiden oluşan bir yönetici grubuna uygulamış ve faktör analizi sonuçları amaca odaklı, yenilikçiliğe dönük ve sosyal içerikli olmak üzere üç boyut vermiştir [14]. Gene bu çerçevede Bailey, Johnson ve Daniels da [15] strateji geliştirme sürecini altı farklı boyut aracılığı ile tanımlamışlardır. Bailey, Johnson ve Daniels'a [15] göre, strateji geliştirme süreci, bireysel güç odaklı, planlamaya dayalı, kontrollü aşamalı, politik unsurlara dayalı, kültüre dayalı ve dış çevre odaklı olarak adlandırılan altı boyut ile gerçekleşmekte ve işletmeler, strateji geliştirme süreçlerinde bu boyutların sadece birini ya da birkaçını aynı anda kullanabilmektedirler.

Bailey, Johnson ve Daniels'ın strateji geliştirme tipolojisinde, *bireysel güç odaklılık-command*, işletme içerisinde gücü elinde tutan birey ya da bireylerin işletme stratejisine kendi vizyon ve isteklerine göre yön vermeleri [16] olarak tanımlanırken, sistematik, rasyonel ve örgütsel amaçları gerçekleştirmeye yönelik prosedürleri içeren strateji geliştirme süreci *planlamaya dayalı-planning* [17], çevresel değişikliklere göre birbirini izleyen küçük çaplı gözden geçirme ve değişiklikleri içeren strateji geliştirme süreci ise, *kontrollü aşamalı-incremental* [17] olarak ifade edilmiştir.

İşletmelerin gerek karar alma, gerekse stratejik hedef belirleme ve uygulamalarını, organizasyon içerisinde yer alan yönetici, paydaş ve hissedarlar arasındaki karşılıklı müzakere, pazarlık ve uzlaşma neticesinde gerçekleştirdiğini, bu yüzden de organizasyonların birer politik arena olduğunu savunan süreç, *politik unsurlara dayalı-political* strateji geliştirme süreci [18] olarak adlandırılırken, tamamen geçmişten gelen paylaşılan değerler, tutumlar ve inançlar ile kurum kültürüne bağlı olarak strateji geliştirmeyi ifade eden süreç, *kültüre dayalı-cultural* strateji geliştirme süreci şeklinde tanımlanmıştır [19]. Son yıllarda çevresel dinamizmin işletme stratejilerinin belirlenmesinde giderek artan bir rol oynaması nedeni ile önem kazanan *dış çevre odaklı-enforced choice* strateji geliştirme süreci ise, işletmelerin rekabet yeteneklerini kısıtlayan ya da onlar için fırsat yaratan çevresel değişimlerin sistematik analizi sonrasında, çevresel uyumu sağlayan stratejik opsiyonların belirlenmesi olarak ifade edilmiştir [20,21].

II.2. Yenilikçilik

Değişimin işletmeler tarafından takip edilmesinin ve adaptasyonun giderek zorlaştığı iş dünyasında, rekabet avantajı yaratabilen ve hatta temel yetenek (core competency) durumuna gelebilen en önemli beceri, teknoloji ve bilgi ile birlikte yenilikçilik (innovation) olmuştur [22-24]. Anderson, De Dreu ve Nijstad [25], yenilikçiliği bireylerin, grupların, işletmenin ya da toplumun tümünün yararlanacağı yeni fikir, süreç ve ürünlerin bilinçli olarak öne sürülmesi ve uygulanması olarak tanımlamışlardır.

Floyd ve Lane [1] ise, işletmelerin kendilerini iki şekilde yenileyebileceklerini belirtmişlerdir; bunlardan birincisi, işletmelerin yetkinliklerinden yararlanarak mevcut ürün, hizmet ve süreçlerini geliştirmesi, diğer bir deyişle fırsatçı yenilikçiliği (exploitative innovation) benimsemesi, ikincisi ise araştırmacı yenilikçilik (exploratory innovation) yolunu seçerek tamamen farklı ve yepyeni ürün, hizmet ve süreçleri geliştirmesidir. Fırsatçı yenilikçiliği benimseyen işletmeler ile araştırmacı yenilikçiliği benimseyen işletmelerin finansal ve pazar performanslarının incelenmesi, son yıllarda stratejik yönetim literatürünün önemli konuları arasında yer almaya başlamıştır. He ve Wong [26], araştırmacı

yenilikçiliği benimseyen işletmelerin fırsatçı yenilikçiliği benimseyen işletmelere oranla daha yüksek satış performansı ve yıllara göre artan bir satış potansiyeli yakaladıklarını ortaya koymuş, ancak risk faktörünün araştırmacı yenilikçilikte daha fazla olması nedeni ile, bu stratejiyi benimseyen işletmelerin aynı zamanda fırsatçı yenilikçiliği benimseyen işletmelere göre daha fazla başarısızlık ile de karşılaştıklarını ifade etmişlerdir.

Bununla birlikte, akademik literatürde, He ve Wong'un [26] araştırma sonuçlarını destekleyen çok az bulguya rastlanmaktadır. Tushman ve O'Reilly [27] ise, işletmelerin yenilikçilik uygulamaları esnasında, araştırmacı yenilikçilik ile fırsatçı yenilikçilik arasında bir denge kurmaları ve her ikisini birden benimseyebilmeleri gerektiğini savunmuştur. Günümüzde de bir çok işletme hem fırsatçı yenilikçilik hem de araştırmacı yenilikçilik anlayışını aynı anda hayata geçirebilmeyi hedeflemek ile birlikte, stratejik yönetim, organizasyon teorisi ve yönetim ekonomisi alanlarında yenilikçilik ile ilgili yapılan araştırmalar, fırsatçı yenilikçilik ile araştırmacı yenilikçiliği benimseyen işletmelerin birbirinden farklı kurum kültürlerine, organizasyon yapılarına, yeteneklere, kaynaklara ve strateji geliştirme süreçlerine sahip olduklarını göstermişlerdir [28,29,30].

Levinthal ve March [31], Zahra ve Bogner [32], Lewin, Long ve Carroll [33] ile Lumpkin ve Dess [34], yenilikçiliğin özellikle sistematik çevresel analiz sonrasında geleceğe dönük değişimleri, tüketici davranışlarını ve teknolojik gelişmeleri izleyerek strateji geliştiren yani dış odaklı süreci izleyen işletmelerde daha ön plana çıktığı belirtmekte ve strateji geliştirme sürecinde benimsenen yöntemin, işletmenin yenilikçiliği üzerinde etkili olabileceği görülmektedir. Bu bağlamda, Bailey, Johnson ve Daniels'in [15] tanımlamış olduğu altı strateji geliştirme boyutu arasından, işletmelerin yenilikçilik yeteneğini en olumlu etkileyebileceği düşünülen dış çevre odaklı (enforced choice) strateji geliştirme süreci ile yenilikçilik tarzı (araştırmacı veya fırsatçı) arasındaki ilişkinin incelenmesi amaçlanmıştır. Bu amaca yönelik olarak birinci hipotezimiz aşağıdaki şekilde oluşturulmuştur;

H₁: Strateji geliştirme sürecinde dış çevre odaklı hareket edilmesi hem fırsatçı hem de araştırmacı yenilikçiliği olumlu etkileyecektir.

Ayrıca, dış çevre odaklılık ile yenilikçilik arasında olumlu bir ilişki beklenirken, dış çevre odaklılığın tam tersi olan ve çevresel dinamiklerden ziyade, güç sahibi yönetici ya da işletme sahibinin vizyonu doğrultusunda şekillenen bireysel güç odaklı (command) strateji geliştirme sürecinin yenilikçiliği olumsuz etkileyeceği düşünülmektedir. Bu doğrultuda, araştırmaya ait ikinci hipotezimiz ise aşağıdaki şekilde oluşmuştur;

H₂: Strateji geliştirme sürecinde bireysel güç odaklı hareket edilmesi hem fırsatçı hem de araştırmacı yenilikçiliği olumsuz etkileyecektir.

III. YÖNTEM

Araştırma kantitatif olup, hipotez testi yöntemi ile gerçekleştirilmiş ve verilerin analizi ve hipotezlerin test edilmesi aşamasında regresyon analizi yöntemi kullanılmıştır.

III.1. Ölçüm Araçları

İşletmelerde strateji geliştirme süreçlerine ait verinin toplanabilmesi için Bailey, Johnson ve Daniels [15] tarafından geliştirilen ve strateji geliştirmede kullanılan boyutları açıklamaya yönelik "Strateji Geliştirme Anketi"nden yararlanılmıştır. Ankete ait *bireysel güç odaklı* ve *dış çevre odaklı* strateji geliştirme süreçleri ile ilgili sorular, söz konusu boyutların ölçülmesi amacıyla kullanılmıştır. İşletmelerin yenilikçilik yetenekleri ve anlayışlarını ölçebilmek için ise, Jansen, Van Den Bosch, ve Volberda [3] tarafından, Abernathy ve Clark [35], Benner ve Tushman [36] ile Uzzi ve Lancaster'ın [37] araştırmaları temel alınarak geliştirilmiş olan "Fırsatçı ve Araştırmacı Yenilikçilik" ölçeği kullanılmıştır. Ölçeklerin her ikisinin de orijinallerine sadık kalınmış ve ölçekleme için 7'li Likert yöntemi uygulanmıştır.

III.2. Örneklem

İstanbul Sanayi Odası'nca (İSO) her yıl yayınlanan en büyük ilk 500 işletme ana evren olarak tanımlanmıştır. Söz konusu işletmelerden araştırmaya katılmayı kabul eden ve farklı sektörlerde faaliyet gösteren işletmelerde çalışan toplam 1000 üst ve orta kademe yöneticiye İnternet üzerinde Freeonlineurvey.com'da düzenlenen ankete ulaşabilmelerini sağlayacak bağlantı adresleri gönderilmiştir. Yöneticilerin 246 tanesinden cevap gelmiş, dolayısı ile geri dönüş oranı, %24.6 olmuştur. Doldurulan anketlerden elde edilen veriler ise SPSS 16.0 programına aktarılmıştır.

IV. BULGULAR

IV.1. Ölçüm Araçlarının Güvenilirlikleri ve Faktör Analizi Sonuçları

Bireysel güç odaklı strateji geliştirme ölçüm aracının güvenilirliğinin yüksek çıkmasına karşın ($\alpha=0.84$) dış çevre odaklı strateji geliştirme ölçüm aracının güvenilirliği ilk aşamada oldukça düşük çıkmıştır ($\alpha=0.57$). Ancak toplam birim korelasyonu eksi olan "Stratejik seçeneklerimizi amaçlarımız doğrultusunda değerlendiririz" sorusu ölçüm aracından çıkartıldığında, güvenilirliğinin yükseldiği görülmüştür ($\alpha=0.71$). Sorunun katılımcılar tarafından yanlış anlaşıldığı düşünülmüş ve ölçüm aracının iç tutarlılığını düşürdüğü

gözlemlenmiştir. Hem fırsatçı hem de araştırmacı yenilik ölçüm araçlarının güvenilirliğinin yüksek olduğu görülmüştür (sırasıyla: $\alpha = 0.83$ ve $\alpha = 0.89$). Bireysel güç odaklı ölçüm aracı ile toplanan veriler tek faktör altında toplanmıştır. Aynı şekilde dış çevre odaklı strateji geliştirme soruların da ayrı bir faktör altında toplandığı görülmüştür. Yenilikçilik anketi aracılığı ile toplanan verilerin faktör analizi sonucunda ise teoriyle uyumlu, fırsatçı ve araştırmacı yenilik olmak üzere iki boyut ortaya çıkmıştır. Söz konusu boyutlar toplam değişikliğinin %64'ünü açıklamaktadır. Sonuçlar Tablo 1. de verilmiştir.

Tablo.1. Yenilikçilik Verileri Faktör Analizi Sonuçları

	Boyutlar	
	Araştırmacı %36	Fırsatçı %28
Yerel pazara yeni ürünler	.885	
Dış pazarlara yeni ürünler	.871	
Buluşlar	.848	
Yeni pazarlar yeni fırsatlar	.787	
Araştırmaya yatkınlık	.617	
Yeni dağıtım kanalları	.549	
Verimliliği artırma		.874
Hizmetleri artırma		.823
Küçük çaplı değişiklikler		.729
Var olanın gözden geçirilmesi		.652
İyileştirilmiş ürünler		.514
	<i>KMO: 0.86</i>	<i>P. 0.01</i>

IV.2. Regresyon Analizi Sonuçları

Analizler sonucunda, bireysel güç odaklı strateji geliştirilenin hem araştırmacı hem de fırsatçı yenilikçilik üzerinde olumsuz bir etki yarattığı gözlemlenmiştir. Tablo 2'de Beta değerlerinin eksi olduğu, dolayısı ile aradaki ilişkinin ters yönde olduğu görülmektedir.

Tablo.2. Strateji Geliştirme Süreçlerinin Araştırmacı Yenilikçilik Üzerindeki Etkisi

Değişkenler	Beta	p.	R ²	F
Bireysel güç odaklı strateji geliştirme	-.209	.025*		
Dış çevre odaklı strateji geliştirme	-.185	.065		
Model			0.05	5.169***

Bağımlı Değişken: Araştırmacı yenilikçilik
*** $p < 0.001$; ** $p < 0.01$; * $p < 0.05$.

Dış çevre odaklı strateji geliştirilenin ise, beklenenin aksine ne fırsatçı ne de araştırmacı yenilikçiliğin üzerinde herhangi bir etkisinin olmadığı gözlemlenmiştir. Sonuçlar Tablo 3.'de verilmektedir.

Tablo.3. Strateji Geliştirme Süreçlerinin Fırsatçı Yenilikçilik Üzerindeki Etkisi

Değişkenler	Beta	p.	R ²	F
Bireysel güç odaklı strateji geliştirme	-.327	.001*		
Dış çevre odaklı strateji geliştirme	.292	.840		
Model			0.11	13.573***

Bağımlı Değişken: Fırsatçı yenilikçilik
*** $p < 0.001$; ** $p < 0.01$; * $p < 0.05$.

Bu bulgular neticesinde, strateji geliştirme sürecinde dış çevre odaklı hareket edilmesinin hem fırsatçı hem de araştırmacı yenilikçiliği olumlu etkileyeceğini iddia eden H₁ hipotezi reddedilirken, strateji geliştirme sürecinde bireysel güç odaklı hareket edilmesi durumunda işletmelerin hem fırsatçı hem de araştırmacı yenilikçiliğinin olumsuz etkileneyeceğini savunan H₂ hipotezi kabul edilmiştir.

V. SONUÇ

Araştırma sonuçları, özellikle dış çevre odaklı strateji geliştirme süreci ile yenilikçilik arasında beklenenin aksine herhangi bir ilişkinin olmadığını ifade etmektedir. Akademik literatürde çevresel dinamikleri sistematik olarak izleyen ve geleceğe dönük muhtemel değişimleri temel alarak strateji geliştiren işletmelerin daha yenilikçi oldukları savunulurken, araştırma sonucu bu durumun ülkemizdeki işletmeler açısından geçerli olmadığını göstermektedir. Bu sonuçlar, ya ülkemizdeki işletmelerin sistematik çevresel analizi tam anlamı ile ve gereğine uygun olarak gerçekleştiremediklerini ya da geleceğe dönük pazar, rekabet ve tüketici davranışlarına ait değişimleri öngöremediklerini düşündürmektedir. Bunun yanında, yenilikçiliği destekleyecek araştırma ve geliştirme faaliyetleri için ayrılan fon ve kaynakların da yetersiz olabileceği gerçeği göz ardı edilmemelidir.

Bireysel güç odaklı strateji geliştirilenin ise yenilikçiliği olumsuz yönde etkilediği anlaşılmakta, bu nedenle, işletmelerinin rekabet avantajını yenilikçilik yeteneklerini artırarak sağlamaya çalışan yönetici ve firma sahiplerine, tek bir bireyin ya da güç sahibi bireylerin vizyonuna bağlı kalmadan, yenilikçi fikirlerin çalışanlardan müşterilere kadar tüm paydaşlardan gelebileceğini düşünerek hareket etmeleri önerilmektedir. İşletmeler açısından bilgi paylaşımı ve ortak üretime dayalı ürün ve hizmet anlayışını ifade eden açık yenilikçilik (open innovation) yaklaşımı, sektörün rekabet yapısı ve işletme kültürü ile uyumlu olduğu derecede benimsenmelidir. Araştırmaya ait sonuçların strateji geliştirme süreçlerinde yer alan yöneticilere fayda sağlaması beklenmektedir. Ayrıca, bulguların önceki yazarların [3, 36, 11] yenilikçilik öncellerinin önemini vurgulamaları göz önünde bulundurulduğunda, akademik literatüre de katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

YARARLANILAN KAYNAKLAR

- [1] Floyd, S.W. & Lane, P.J. (2000). Strategizing Throughout the Organization: Managing Role Conflict in Strategic Renewal. *Academy of Management Review*, 25(1), 154–177.
- [2] Vera, D. & Crossan, M. (2004). Strategic Leadership and Organization Learning. *Academy of Management Review*, 29(2), 222–240.
- [3] Jansen, J.J.; Van Den Bosch, F.A. & Volberda, H.W. (2006). Exploratory Innovation, Exploitative Innovation, and Performance: Effects of Organizational Antecedents and Environmental Moderators. *Management Science*, 52(11), 1661–1674.
- [4] Nonaka, I. (1994). A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation. *Organization Science*, 5(1), 14–37.
- [5] Berrell, M.; Gloet, M. & Wright, P. (2002). Organizational Learning in International Joint Ventures. *Journal of Management Development*, 21(2), 83–101.
- [6] McLean, L.D. (2005). Organizational Culture's Influence on Creativity and Innovation: A Review of the Literature and Implications for Human Resource Development. *Advances in Developing Human Resources*, 7(2), 226–246.
- [7] Cardinal, L.B. (2001). Technological Innovation in The Pharmaceutical Industry: The Use of Organizational Control in Managing Research and Development. *Organization Science*, 12(1), 19–36.
- [8] Atuahene-Gima, K. (2003). The Effects of Centrifugal and Centripetal Forces on Product Development Speed and Quality: How Does Problem Solving Matter? *Academy of Management Journal*, 46(3), 359–374.
- [9] Sorensen, J.B. & Stuart, T.E. (2000). Aging, Obsolescence and Organizational Innovation. *Administrative Science Quarterly*, 45(1), 81–113.
- [10] Jansen, J.J.P.; Van Den Bosch F.A.J. & Volberda, H.W. (2005). Managing Potential and Realized Absorptive Capacity: How Do Organizational Antecedents Matter? *Academy of Management Journal*, 48(6), 999–1015.
- [11] Mone, M.A.; Mckinley, W. & Barker III, V.L. (1998). Organizational Decline and Innovation: A Contingency Framework. *Academy of Management Review*, 23(1), 115–132.
- [12] Eisenhardt, K.M. & Zbaracki, M.J. (1992). Strategic Decision Making. *Strategic Management Journal*, 13(8), 17–37.
- [13] Hart, S. L. (1992). An Integrative Framework for Strategy-Making Processes. *Academy of Management Review*, 17(2), 327–351.
- [14] Sakuda, L.O. (2003). Multi-Dimensional Measure of Strategy Development Process: Research between Entrepreneurs and Managers in Brazil. (www.esan.edu.pe/paginas/doctorado/cladea/coloquio/2003/LuizOjimaSakuda.pdf). [22.05.2008].
- [15] Bailey, A.; Johnson, G. & Daniels, K. (2000). Validation of A Multi-Dimensional Measure of Strategy Development Processes. *British Journal of Management*, 11(2), 151–162.
- [16] Bourgeois, L.J. & Brodwin, D.R. (1984). Strategy Implementation: Five Approaches to An Elusive Phenomenon. *Strategic Management Journal*, 5(3), 241–264.
- [17] Mintzberg, H.; Raisinghani, D. & Theoret, A. (1976). The Structure of "Unstructured" Decision Processes. *Administrative Science Quarterly*, 21(2), 246–275.
- [18] Pfeffer, J. & Salancik, G.R. (1978). *The External Control of Organizations*. New York: Harper & Row.
- [19] Johnson, G. (1987). *Strategic Change and the Management Process*. Oxford: Blackwell.
- [20] Deephouse, D.L. (1996). Does Isomorphism Legitimate? *Academy of Management Journal*, 39(4), 1024–1039.
- [21] Deephouse, D.L. (1999). To be Different, or to be the Same? It's A Question (and Theory) of Strategic Balance". *Strategic Management Journal*, 20(2), 147–166.
- [22] Prahalad, C.K. (1993). The Role of Core Competencies in the Corporation. *Research Technology Management*, 36(6), 40–47.
- [23] Nadler, A.D. & Tushman, M.L. (1999). The Organization of The Future: Strategic Imperatives and Core Competencies for the 21st Century. *Organizational Dynamics*, 28(1), 45–60.
- [24] Eisenhardt, K.M. & Martin, J.A. (2000). Dynamic Capabilities: What Are They? *Strategic Management Journal*, 21(10–11), 1105–1121.
- [25] Anderson, N.; De Dreu, C.K.W. & Nijstad, B.A. (2004). The Routinization of Innovation Research: A Constructively Critical Review of the State-of-the-Science. *Journal of Organizational Behavior*, 25(2), 147–173.
- [26] He, Z.L. & Wong, P.K. (2004). Exploration vs. Exploitation: An Empirical Test of the Ambidexterity Hypothesis. *Organization Science*, 15(4), 481–494.
- [27] Tushman, M.L. & O'Reilly, C. A. (1996). Ambidextrous Organizations: Managing Evolutionary and Revolutionary Change. *California Management Review*, 38(4), 8–29.
- [28] Van den Bosch, F.A.J.; Volberda, H.W. & De Boer, M. (1999). Co-evolution of Firm Absorptive Capacity and

Knowledge Environment: Organizational Forms and Combinative Capabilities. *Organization Science*, 10(5), 551–568.

- [29] Winter, S.G. & Szulanski, G. (2001). Replication As Strategy. *Organization Science*, 12(6), 730–743.
- [30] Holmqvist, M. (2004). Experiential Learning Processes of Exploration and Exploitation within and Between Organizations: An Empirical Study of Product Development, *Organization Science*, 15(1), 70–81.
- [31] Levinthal, D.A. & March, J.G. (1993). The Myopia of Learning. *Strategic Management Journal*, 14(8), 95–112.
- [32] Zahra, S.A. & Bogner, W.C. (1999). Technology Strategy and Software New Venture's Performance: Exploring Effect of the Competitive Environment. *Journal of Business Venturing*, 15(2), 135–173.
- [33] Lewin, A.Y., Long, C.P. ve Caroll, T.N. (1999). The Co-evolution of New Organizational Forms. *Organization Science*, 10(5), 535–550.
- [34] Lumpkin, G.T. & 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(5), 429–451.
- [35] Abernathy, W.J. & Clark, K. (1985). Mapping the Winds of Creative Destruction. *Research Policy*, 14(3), 22.
- [36] Benner, M.J. & Tushman, M.L. (2003). Exploitation, Exploration, and Process Management: The Productivity Dilemma Revisited. *Academy of Management Review*, 28(2), 238–256.
- [37] Uzzi, B. & Lancaster, R. (2003). Relational Embeddedness and Learning: The Case of Bank Loan Managers and Their Clients. *Management Science*, 49(4), 383–399.

İbrahim PINAR (ipinar@istanbul.edu.tr) is a Professor of management at University of Istanbul, Faculty of Business Administration. He has been teaching management, organization and knowledge related courses both at undergraduate and graduate levels. He has graduated from Istanbul Technical University, Faculty of Engineering and also completed his MA and PhD degrees in University of Istanbul, Faculty of Business Administration. Before and during his academic life, he has worked as a consultant in different sectors and his primary interest areas are knowledge management, organization theory and business strategy.

Rıfat KAMAŞAK (rkamasak@yeditepe.edu.tr) has been working as the assistant professor of management at Yeditepe University, Faculty of Commerce since March 2006. He has graduated from University of Istanbul, Faculty of Economics and completed his PhD in Management and Organization in University of Istanbul. He also holds MA in Marketing and MA in Management degrees from Middlesex University and University of Durham, UK. He has worked in food, textile and consulting sectors before his academic life, for nearly ten years. His primary interest areas are business strategy, resource based view of strategic management, organization theory and innovation.

Füsün BULUTLAR (bulutlar@yeditepe.edu.tr) completed her BSc and MBA degrees in METU and PhD degree in Marmara University, is the assistant professor of organizational behavior at Yeditepe University. She has been teaching research methods and management courses at undergraduate level and human resources and organizational behavior courses both at undergraduate and graduate levels. As the vice chair of International Trade and Business Department, she is used to working with diverse and difficult groups. Her primary interest areas are positive organizational behavior, positive scholarship, emotions at workplace, and business ethics. Her primary aim is to stress the importance of human side of the organization and reveal that group or organizational level efficiency and effectiveness could be flourished by improving quality of work life and well-being of the employees.