
İŞLETMELERDE ÖRGÜTSEL KARAKTERİSTİKLERİN YENİLİK KAPASİTESİ ÜZERİNE ORTAKLAŞA ETKİSİNİN BELİRLENMESİ

Akın KOÇAK¹
Kutlu KARACA²

ÖZET

İşletmelerin yenilikçi sonuçlarının arkasında yatan örgütsel karakteristiklerin ve bunların birbirleri ile olan ilişkilerinin incelenmesi ve bu unsurların önem ve bağımlılık derecelerinin ortaya konulması, yenilikçi karakteristiklerle yenilikçi sonuçlar üzerine yapılan tartışmalara katkı sağlayarak, işletmelere stratejik yönelimlerinde ışık tutmaktadır. Bu kapsamda çalışmanın amacı, literatürden yararlanılarak oluşturulan model çerçevesinde belirlenen değişkenlerin Türkiye’de faaliyet gösteren büyük ölçekli imalat sanayi işletmelerini kapsayan çoklu örnek olay çalışması ile incelenmesi ve elde edilen bulguların sektörler arası karşılaştırma yoluyla analiz edilmesi suretiyle değişkenler arası ilişkilerin ortaya konulmasıdır. Araştırmanın ulaştığı sonuçlar, örgütsel karakteristiklerden pazar odaklılık, öğrenme odaklılık, bilgi yönetimi odaklılık ile yenilikçiliğin, yenilik ve yenilik kapasitesi üzerinde olumlu etkiye sahip olduğunu ortaya koymuştur. Bunun yanı sıra anılan karakteristiklerin birbirlerine eklenmesinin sinerjik etkide bulunduğu belirlenmiştir.

Anahtar Kelimeler: Kaynak Temelli Yaklaşım, Örgütsel Karakteristikler, Yenilik, Yenilik Kapasitesi, Yenilik Yönetimi.

DETERMINING THE COMBINED EFFECT OF ORGANIZATIONAL CHARACTERISTICS ON INNOVATION CAPACITY

ABSTRACT

Illustrating the organizational characteristics behind the firms' innovative outcomes, the relationships between these factors and the level of importance and dependency of these factors make contribution to the literature based on inno-

¹ Doç. Dr. Ankara Üniversitesi, Siyasal Bilgiler Fakültesi, İşletme Bölümü, kocak@politics. anka-
ra.edu.tr

² Dr. Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

vative characteristics and capacity and give clues to the firms on the way of their strategic orientations. In this context, the aim of the study is conducting a multi case study among big scale firms in manufacturing industry of Turkey, based on the model developed by the help of current literature, and examining findings in a cross-sector comparison in order to make the relationships between variables clear. According to the results, as organizational characteristics, market orientation, learning orientation, knowledge management orientation and innovativeness have positive impact on innovative capacity and innovation. Also, it is emerged that combining together, these characteristics have synergetic effect while generating innovative outcomes.

Key Words: Resorce-based View, Organizational Characteristics, Innovation, Innovative Capacity, Innovation Management.

1. Giriş

Ekonomik sistemler içerisinde başlıca aktrler olan işletmelerin varlıklarını srdrmeleri, rekabet edebilmelerine bağlı bulunmaktadır. Günümüzde rekabet edebilmenin temel dayanağını yenilik yapabilme yeteneği oluşturmaktadır (Merx-Chermin ve Nijhof, 2005: 136-137). Yenilik, işletmede daha üstün müşteri değeri yaratma, verimlilik ve karlılığı yükseltme ve performans artışını sonuçlandırma hususlarında anahtar kavram olarak değerlendirilmektedir.

Pazar dinamiklerinin giderek karmaşık bir hal alması sonucunda, yenilik tek başına işletmenin varlığını sürdürmesi için yeterli olmamakta, bunun yanı sıra sürekli şekilde yenilik yapabilmenin işletmenin iş yapma usullerinin bir parçası haline getirilmesi gerekmekte, devamlı olarak yenilik yapmada geciken işletmeler ise büyük sorunlarla karşı karşıya kalmaktadır. Yenilik bu açıdan değişime ayak uydurmanın birincil mekanizmasını oluşturmaktadır. Günümüzün pazarları, geçmiştekinden çok daha hızlı şekilde değiştiğinden, işletmeler açısından yenilik yapma gerekliliği çok daha baskın şekilde ortaya çıkmaktadır (Morris, 2006: 43). Pazar koşullarının hızlı değiştiği günümüzün iş dünyasında, işletmenin sürdürülebilir rekabet avantajını elde edip bunu korumasında hayati rol oynadığından, günümüzde yeniliğin, işletmeler açısından önemi belirgin bir biçimde artmıştır (Cooper, 1998: 493).

Yeniliğin hayata geçirilmesi sonucu ekonomik değer ve rekabet avantajı yaratmak, temelde örgütsel yetenek içinde btnleştirilebilen bireysel becerilere da-

yanmaktadır. Bu bakış açısı, işletmede çıktının maksimize edilmesinden çok işletmeyi oluşturan sistemin optimize edilmesine odaklanan bütüncül bir yaklaşım gerektirmektedir. Bu yaklaşım sadece tüm işletmeye yayılmış yenilik anlayışının benimsenmesi ile mümkün olmaktadır (Gaynor, 2002: 19). Yenilik anlayışının benimsenmesine yapılan bu vurgu, işletmenin sahip olduğu örgütsel karakteristikleri ve becerileri gündeme getirmektedir (Shapiro, 2002: 8). Zira bu süreçte, işletmenin sahip olduğu örgütsel karakteristikler önemli rol oynamaktadır.

İşletmelerde yeniliğin ortaya çıkışı, yenilik kapasitesi ile bağlantılı örgütsel karakteristiklerle yakından ilişkili olduğundan, bu karakteristiklerin birbirleriyle ve işletmede ortaya çıkan yenilikçi sonuçlarla (yenilik kapasitesi ve yenilik) birlikte incelenmesi, yenilikçi işletmelere hakim olan dinamiklerin anlaşılmasına imkan yaratmaktadır. Bu dinamiklerin ortaya konulmasının, yenilik kapasitelerini artırma arayışı içinde olan işletmelere yol göstermesi açısından yararlı olacağı açıktır.

Bu araştırma kapsamında, pazar odaklılık, öğrenme odaklılık, bilgi yönetimi odaklılık ve yenilikçiliğin işletmelerdeki yenilikçi sonuçlar (yenilik kapasitesi ve yenilik) üzerindeki etkisi tespit edilerek, işletmelerin sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmelerine imkan sağlayacak stratejik yönelimi etkileyen faktörleri ortaya koymak amaçlanmıştır.

2. Literatür Taraması

Yenilikçi sonuçlarla ilişkili örgütsel karakteristikler olarak pazar odaklılık, bilgi yönetimi odaklılık ve öğrenme odaklılığın birbirleri ile olan ilişkilerinin anlaşılabilmesi, yenilikçi potansiyel yaratma açısından değer taşımaktadır.

Bilgi yönetimi odaklılık ile pazar odaklılık arasında güçlü bir paralellik bulunmaktadır (Olavarrieta ve Friedman, 2008: 624). Zira Kohli ve Jaworski (1990)'nin çalışmasında, pazar odaklılığın merkezine bilginin toplanması, işletmeye yayılması ve bilgiye cevap verilmesi konulmuş; Slater ve Narver (1990) ise, pazara odaklı bir işletmenin müşteriler ve rakipler hakkında bilgi toplayacağını ve fonksiyonlar arası koordinasyonu en güçlü şekilde sağlayacağını ifade etmiştir. Fonksiyonlar arası koordinasyon ise açıkça bilginin örgüt içinde yayılması bileşeninin en önemli parçası konumundadır (Darroch ve McNaughton, 2003: 575).

Diğer yandan gerek pazar odaklılık, gerekse de öğrenme odaklılık, işletmede pazar bilgisi işleme faaliyetlerini etkilemektedir (Baker ve Sinkula,

2007: 321). Bu açıdan pazar odaklılık, müşterilere, rakiplere ve kanallara odaklanmış bilgi işleme faaliyetinin kapsamına etki edip, bunun stratejik açıdan kullanılmasına öncülük ederken, öğrenme odaklılık, işletmenin, dış çevredeki değişimlere anında cevap vermeye ve işletmenin çevreyle olan ilişkilerini belirleyen varsayımları sürekli sorgulamaya verdiği değeri yansıtmaktadır (Baker ve Sinkula, 1999: 412; Sinkula vd., 1997: 308). Bu yönden pazar odaklılık, aslında öğrenme odaklılığın gelişmesini sağlayacak kültürel bir çerçeve oluştururken (Farrell, 2000: 202; Farrell ve Oczkowski, 2002: 199; Mavondo vd., 2005: 1239; Narver ve Slater, 1995: 67); öğrenme odaklılık işletmede yeniliğe açık bir kültür oluşturmaya öncülük etmektedir (Farrell ve Oczkowski, 2002: 210-211; Hurley ve Hult, 1998: 46-47; Lee ve Tsai, 2005: 330). Öğrenme odaklılık ile pazar odaklılık arasında sinerjik etki olduğu da görülmektedir. Öğrenme kabiliyeti düşük olan işletmeler, pazar odaklılık açısından yeterince esnek olamamaktadırlar (Baker ve Sinkula, 1999: 416; Baker ve Sinkula, 2002: 8). Bu açıdan öğrenme odaklılık, işletmede ataleti (katılığı-rigidity) önleyen pazar odaklılığın arkasındaki niteliksel itici güç olarak değerlendirilmektedir. Eğer bir işletmenin çalışanları daha fazla öğrenme odaklı davranış içinde bulunuyorlarsa, sadece pazar hakkında bilgi toplama ve yayma faaliyeti ile sınırlı kalmazlar, bunun yanı sıra tüm sürece rehberlik eden mantıksal süreçlerin geçerliliğini ve zihinsel yorumlama ve depolama fonksiyonlarının kalitesini de sürekli gözden geçirirler (Baker ve Sinkula, 2002: 8; Sinkula vd., 1997: 308-310). Böylece bir yandan pazar odaklı davranışın kalitesi artırılırken (Baker ve Sinkula, 1999: 416; Baker ve Sinkula, 2002: 8, Farrell ve Oczkowski, 2002: 210), diğer yandan işletmenin, dış çevredeki (müşteri tercihleri, ürün teknolojisi vb.) değişimlere etkili bir şekilde karşılık vermesi de kolaylaşmaktadır (Dodgson, 1993: 378-379; Lee ve Tsai, 2005: 330).

Öğrenme odaklılık ve bilgi yönetimi odaklılık karakteristiklerinin birbirleri ile olan ilişkisi ele alındığında ise, bu iki kavramın merkezinde yer alan süreçlerin (öğrenme ve bilgi yönetimi) işletmede sürekli etkileşim içinde olduğu görülmektedir (Jennex, 2007: 5). Zira öğrenme süreçleri, işletme içinde dağılmış olan bilginin kalitesini ve hangi bilginin kullanılacağını belirlemektedir. Bu anlamda bilgidен doğru şekilde faydalanabilmek için, örgütsel yapı içerisinde öğrenmenin bireysel ve sosyal süreçlerinin yakından irdelenmesi, bir başka deyişle örgüt içinde çalışanların sahip olduğu nitelikler de dahil olmak üzere öğrenmenin öznel doğasının ele alınması gerekmektedir (Lopez vd., 2004: 94). Bilgi yönetimi, "işletmede öğrenmeyi ve performansı artırmak üzere, herhangi bir yerde yer alan bilginin yaratılması, elde edilmesi, içselleştirilmesi, paylaşılması ve kullanılmasına ilişkin süreç veya uygulamalar" olarak tanımlandığında, bilgi yönetiminin öğrenme ile yakın ilişki içinde olduğu açık şekilde ortaya çıkmakta, bu

iki kavram arasındaki sinerji açıklanmaya çalışılırken, sürekli yeni bilgi geliştirme ve öğrenme olmaksızın bir işletmenin elde ettiği rekabet avantajını sürdürmesinin mümkün olmadığı vurgulanmaktadır (Loermans, 2002: 288).

Yenilikçilik, yapısal ve kültürel pek çok özneliği içinde barındırdığından, kompleks bir olgu olarak nitelendirilmekte (Menguc ve Auh, 2006: 66) ve bu olgunun diğer üç örgütsel karakteristikle ilişkisi önem taşımaktadır.

Pazar odaklılık ve yenilikçilik ilişkisi ele alındığında, pazar odaklılığın, aslında pazar şartlarına uygun olarak yeni veya farklı bir şeyler yapmayı içerdiği görülmekte, dolayısıyla yenilikçi davranışın bir türü olarak değerlendirilebileceği önerilmektedir (Jaworski ve Kohli, 1993: 56). Yine yeniliğin ve yeni ürün başarısının, pazar tarafından yönlendirilmenin (market-driven) bir sonucu olduğu, yenilikçiliğin sürekli olarak bilgi toplama ve karar verme dürtüsü içinde ticari başarının bir aracı olarak değerlendirilebileceği görülmektedir (Han vd., 1998: 32; Hurley ve Hult, 1998: 45; Kirca vd., 2005: 25-26). Ayrıca pazar odaklılık içindeki proaktif bilgi arayışı, işletmede yenilikçi davranışın ortaya çıkmasına neden olmaktadır (Lee ve Tsai, 2005: 330). Slater ve Narver ise yenilik ve yeni ürün başarısının, pazar odaklı olmaktan doğduğunu belirterek, yenilikçiliği pazar odaklılık-performans ilişkisini yönlendiren değer yaratıcı temel yeteneklerden biri olarak adlandırmıştır (Slater ve Narver, 1994: 25). Henard ve Szymanski (2001: 373) de ampirik olarak pazar odaklılığın yeni ürün başarısına katkı sağladığını kanıtlamıştır.

Öğrenme odaklılığın yenilikçilikle ilişkisinde ise öğrenmeye odaklı bir işletmenin yenilikçiliğinde üç unsurun öne çıktığı görülmektedir. Öncelikle bu tür işletmelerin, en ileri teknolojiye sahip olmaları ve bu teknolojiyi yenilik için kullanmaları dolayısıyla, teknolojik yeniliklere yol açacak kapasiteyi yaratıp, bunu ticarileştirme ihtimalleri daha yüksektir. Diğer yandan bu tür işletmeler, müşteri isteklerini tahmin edip anlama konusunda bilgi ve beceriye sahip olduklarından, pazarda ortaya çıkan talebin yarattığı fırsatları kaçırmazlar. Son olarak ise, öğrenmeye odaklı işletmelerin en önemli özelliği, pazardaki rakiplerinin davranışlarını sürekli gözlemlemek olduğundan, rakiplerine kıyasla, daha yüksek düzeyde yenilik becerisine sahip oldukları bilinmektedir. Bu tür işletmeler, rakiplerinin güçlü ve zayıf yönlerini anlamaya çalışmanın yanı sıra rakiplerinin başarı ve başarısızlıklarından da dersler çıkarmaya gayret göstermektedirler (Calantone vd., 2002: 517-518; Lee ve Tsai, 2005: 330).

Bilgi yönetimi odaklılık yenilikçilikle birlikte ele alındığında, bu iki karakteristiğin zaman içinde rekabet açısından başarı kazanılmasında önemli

birer faktör olduğu değerlendirilmektedir (Cavusgil vd., 2003: 8). Örgütsel hafıza ve sindirme kapasitesi üzerine yapılan çalışmalarda, işletmede stratejik değeri olan bilginin birikmesinin, özellikle yeni elde edilen bilginin işletmenin mevcut (önceki) bilgisi ile ilgili olması durumunda, işletmenin yeni bilgiyi yorumlama ve karar verme kapasitesini artırdığı ifade edilmiştir (Cohen ve Levinthal, 1990: 135-136; Moorman ve Miner, 1997: 94). Bu bakış açısından hareketle, işletmede mevcut olan bilgi öbeğinin, yeni bilgiyi yorumlamayı kolaylaştıracağını, dolayısıyla pazar bilgisinin yenilik çabalarını olumlu etkileyeceğini ifade etmek mümkündür (Marinova, 2004: 3-4).

Yenilik, rekabet avantajı teorisi açısından kilit bir rol oynamaktadır. İşletmede yeniliğin ve yenilik kapasitesinin ortaya çıkışının ise işletmenin sahip olduğu karmaşık nitelikteki kaynaklara ve yeteneklere dayandığı bilinmektedir (Hunter ve Morgan, 1996: 109; Neely vd., 2001: 117). Bu kaynak ve yetenekleri oluşturan pazar odaklılık, öğrenme odaklılık, bilgi yönetimi odaklılık ve yenilikçiliğin, yenilikçi sonuçlarla olan ilişkisi literatürde geniş yer bulmaktadır.

Pazar odaklılık işletmelerde yenilik ve yenilikçilikle ilgili bir dizi sonuç doğurmaktadır. Kavram temelde pazar koşullarına karşılık verebilmek için yeni veya farklı bir şeyler ortaya koymayı kapsamına aldığından, yenilikçi davranışın bir türü olarak algılanabilir (Jaworski ve Kohli, 1993: 56). Bu niteliğiyle pazar odaklılık, bir yandan müşteri ihtiyaçlarının karşınlanmasına ilişkin sürekli ve proaktif bir pozisyon yaratırken, diğer yandan işletmede bilginin daha fazla kullanımına vurgu yaptığında, işletmelerin yenilikçiliğini ve yeni ürün performansını artırmaktadır (Kirca vd., 2005: 25-27; Olavarrieta ve Friedman, 2008: 624). Yenilikçi işletmelerde güçlü pazar odaklılık gözlenmesinin nedeni, işletmelerde yenilik ve yeni ürün başarısının, temelde pazar tarafından yönlendirilmenin bir sonucu olarak görülmesidir (Baker ve Sinkula, 2007: 329; Han vd., 1998: 32). Pazar odaklılık tanımının merkezinde de yenilik kavramı yattığından (Atuahene-Gima, 1996: 93; Hurley ve Hult, 1998: 43), işletmelerde pazar odaklılığın en önemli ortaya çıkış şekillerinden birisini, işletme performansının artırılması yolunda yeniliklerin başarılı olması olarak kabul etmek mümkündür (Deshpande vd., 1993: 32).

Öğrenme odaklılık ise büyük ölçüde işletmenin çevresiyle karşılıklı etkileşimi içerisinde ortaya çıkmaktadır. Yenilik ile birlikte değerlendirildiğinde, müşteri talebindeki ve rekabet şartlarındaki belirsizliklerle teknolojik değişimler, hayati nitelikteki çevresel faktörler olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu çevresel faktörlere uyum sağlayabilme ise öğrenme ihtiyacını doğurmaktadır (Dodgson, 1993:

378). Çevresel faktörlere uyum sağlama sürecinde öğrenme ihtiyacının gündeme gelmesi, merkezini değişimin oluşturduğu yenilikle, örgütsel öğrenme tanımlarının çoğu defa çakışmasına da yol açmıştır. Bu çakışmadan hareketle, davranış değişimi perspektifinden ele alındığında, örgütsel öğrenmenin yeniliğe eşdeğer olduğu ileri sürülmüştür (Hurley ve Hult, 1998: 44-47; Mavondo vd., 2005: 1237). İşletmelerin öğrenmeye yatkınlığı, yenilik kapasitesini üç yönden artırmaktadır. Birincisi, öğrenme yönelimli işletmeler, göreceli olarak yeniliğe daha yatkındırlar, teknolojik anlamda yüksek gelişme düzeyine sahiptirler ve teknolojiyi de yenilik için kullanmaktadırlar. Böylece teknolojik bir buluşu gerçekleştirip, ticarileştirme kapasiteleri daha yüksektir. İkincisi, bu tür işletmeler, pazarın gelişen ihtiyaçları tarafından yaratılan fırsatları kaçırmazlar, zira müşteri ihtiyaçlarını anlayıp tahmin etme becerisine ve bilgisine sahiptirler. Bu tür ihtiyaçların önemini vurgulamak açısından, Urban ve Hauser (1993) bir işletmenin mutlaka karşılıklı etkileşimle müşterilerin mevcut ve gelecekteki ihtiyaçlarını tamamını anlamaya çalışması gerekliliğini ortaya koyan “çekirdek ihtiyaçlar önermesi” kavramını kullanmıştır. Bu açıdan, eğer risk azaltılmak isteniyorsa, yeni ürünlerin müşteri değerini yansıtması gereklidir. Üçüncüsü, öğrenmeye yatkın işletmeler, rakiplere kıyasla daha büyük yenilik kapasitesine sahiptirler. Bu işletmelerin özelliklerinden biri, pazardaki rakiplerin davranışlarını yakından izlemeleridir. Bu izleme sayesinde, rakiplerin güçlü ve zayıf yönlerinin anlaşılması sağlanmakta, böylece başarı ve başarısızlıklarından ders çıkarmak da mümkün hale gelmektedir. Tüm bu noktalar toplamda, işletmede yenilik kapasitesinin artışına katkı sağlamaktadır (Calantone vd., 2002: 517-518).

Bilgi yönetimi odaklılığın yenilikçi sonuçlara etkisi açısından, işletmenin çevresiyle olan etkileşimi, bilgiyi yaratıp yaydığı araçlarla birlikte ele alındığında, işletmelerin dinamik bir bakış açısıyla anlaşılması bakımından daha da önem kazanmaktadır. Örgütsel bilgi yaratılmasının anahtar türlerinden biri olan yeniliği, statik biçimde salt bilgi işleme veya problem çözme kavramları ile açıklamak mümkün değildir. Bunun yerine yeniliği, işletmenin karşılaştığı problemi tanımlayıp, bunu çözmek için yeni bilgi yarattığı bir süreç olarak anlamak daha doğrudur (Nonaka, 1994: 14-15). Böylece bir işletmenin yenilik yapma becerisinin, temelde bilgi kaynaklarından yararlanabilme becerisine bağlı bulunduğu kabul edilmektedir (Cavusgil vd., 2003: 8; Jennex, 2007: 103). Bu alanda yapılmış olan çalışmalar, yeni ürünlerin örgütsel bilgiyi doğurduğunu, yeniliğin aslında bir bilgi yönetimi süreci olduğunu ve yenilikçi işletmelerin aynı zamanda bilgi yaratan işletmeler olarak görüldüğünü ortaya koymuştur (Aramburu vd., 2006: 158; Subramaniam ve Youndt, 2005: 450). Bu saptamalar, yenilikler bağlamında işletmelerin bilgiyi nasıl yarattığının mutlaka incelenmesi gerek-

tiğinin altını çizmektedir (Nonaka, 1994: 14-15). Yenilik temelinde, yeni ürünler, hizmetler ve uygulamalar yaratmak için fırsatların belirlenip kullanılmasına ilişkin olduğundan, işletmeler arası bilgi asimetrisine bağılı olarak fırsatlar fark edilip kullanıldıkça, bilgi, işletmelerin bu amaca ulaşmalarına katkı sağlamaktadır. Bu açıdan yenilik sürecinin, yeni ve nadir bilgiden yararlanılması çabalarına paralel olarak gerçekleştiğini ifade etmek mümkündür (Subramaniam ve Youndt, 2005: 451).

Yenilikçiliğın yenilikçi sonuçlarla ilişkisi değerlendirildiğinde, işletme kültürünün bir parçası olarak yeni fikirlere açık olmayı ifade eden yenilikçiliğın yenilik kapasitesinin belirleyicisi konumunda olduğu görülmektedir (Hurley ve Hult, 1998: 44; Woodside, 2005: 276). Zira yenilikçi davranışın kültürel bir öncülü olan ve onu harekete geçirecek şekilde sosyal sermaye yaratan yenilikçilik, yenilikçi ve uyum sağlama kapasitesi yüksek örgütlerin nasıl yaratıldığının anlaşılmasını sağlamaktadır. İşletmedeki yenilikçi kültürün arkasında, fikir üretimi, öğrenme, yaratıcılık ve değişim gibi bir dizi bireysel ve grup düzeyinde ele alınan karakteristik yatmaktadır (Hult vd., 2005: 281-282). Tüm bu unsurların yenilikçilik şeklinde bir araya gelmesi yenilik kapasitesine katkı sağlarken; özellikle kültürel olarak diğere rekabetçi faktörlerle eklemlendiğinde, yenilikçilik, işletmede daha büyük bir yenilik kapasitesi yaratarak, işletme performansının artışına katkı yapmaktadır (Hult vd., 2003: 404; Hurley ve Hult, 1998: 44-45; Olavarrieta ve Friedman, 2008: 625).

Son olarak yenilikçi sonuçlardan bahsederken, yenilik kapasitesi kavramı açısından önem taşıyan sindirme kapasitesi kavramının da üzerinde durmakta yarar bulunmaktadır. Zira yenilik kapasitesi, Cohen ve Levinthal (1990)'ın sindirme kapasitesi kavramı ile yakından ilişkili bulunmaktadır (Hurley ve Hult, 1998: 44; Tang, 1998: 301). Bir işletmenin yeni bilginin değerini anlama, onu özümseme ve ticari amaçlara ulaşmak üzere bu bilgiden faydalanma becerisi, sindirme kapasitesi olarak adlandırılmaktadır (Cohen ve Levinthal, 1990: 128). Böylece sindirme kapasitesi, birbirleriyle bir araya gelmek suretiyle bu kapasiteyi ortaklaşa yaratan bir dizi beceri setinden oluşmaktadır (Cohen ve Levinthal, 1994: 227). Literatürde kavramın çok çeşitli tanımlamaları ile karşılaşmak mümkünse de, tüm tanımlamalarda, sindirme kapasitesinin, bilginin yönetilmesine ilişkin becerilerden oluştuğı yolunda üstü örtülü bir uzlaşa bulunmaktadır (Zahra ve George, 2002: 188). İşletmelerin sahip oldukları bilgiyi etkili bir şekilde yaratıp yönetme ve bundan yararlanma yeteneğı işletme açısından kritik nitelikte bir kaynak olarak görülmektedir (Cavusgil vd., 2003: 8). Böylece bilgi temelli yeteneklerin bir bileşkesini oluşturan sindirme kapasitesini de yenilik

kapasitesine katkı sağlayacak bir kaynak olarak değerlendirmek mümkündür (Zahra ve George, 2002: 195).

Literatür taraması sonucu elde edilen bilgiler incelendiğinde, yenilikçi davranışın gerek küçük ve orta boy gerekse büyük işletmelerde ortaya çıkabildiği görülmektedir. Diğer yandan yenilikçilik üzerine gerek imalat sanayi sektöründe gerekse hizmet sektöründe yapılmış bir çok ampirik çalışmaya uluslararası literatürde rastlamak mümkündür. Ancak ülkemizde imalat ve hizmet sektörlerinde faaliyet gösteren tüm işletmeleri kapsayan bir araştırmanın, maliyet ve zaman yönünden mümkün olamayacağı göz önüne alınarak, araştırmanın kapsamı, Türkiye’de imalat sanayindeki beş sektörde faaliyet gösteren büyük ölçekli işletmelerle sınırlandırılmıştır.

Sonuç olarak, çalışmada aşağıdaki araştırma sorularına yanıt aranacaktır.

- Pazar odaklılıkla bilgi yönetimi odaklılık arasında pozitif ilişki vardır.
- Pazar odaklılıkla öğrenme odaklılık arasında pozitif ilişki vardır.
- Öğrenme odaklılıkla bilgi yönetimi odaklılık arasında pozitif ilişki vardır.
- Pazar odaklılıkla yenilikçilik arasında pozitif ilişki vardır.
- Öğrenme odaklılıkla yenilikçilik arasında pozitif ilişki vardır.
- Bilgi yönetimi odaklılıkla yenilikçilik arasında pozitif ilişki vardır.
- Pazar odaklılıkla yenilikçi sonuçlar (yenilik kapasitesi ve yenilik) arasında pozitif ilişki vardır.
- Öğrenme odaklılıkla yenilikçi sonuçlar (yenilik kapasitesi ve yenilik) arasında pozitif ilişki vardır.
- Bilgi yönetimi odaklılıkla yenilikçi sonuçlar (yenilik kapasitesi ve yenilik) arasında pozitif ilişki vardır.
- Yenilikçilikle yenilikçi sonuçlar (yenilik kapasitesi ve yenilik) arasında pozitif ilişki vardır.
- Sindirme kapasitesi ile yenilikçi sonuçlar (yenilik kapasitesi ve yenilik) arasında pozitif ilişki vardır.

3. Araştırmanın Yöntemi

Araştırma yöntemi olarak, niteliksel araştırma yöntemlerinden, örnek olay çalışması yöntemi esas alınmıştır. Bu belirlemede, araştırma konusunu oluşturan örgütsel karakteristiklerin, işletmenin sosyal dokusu ile i içe geçmiş olmaları dolayısıyla, niteliksel araştırma yöntemlerinin bu karakteristikler arasındaki bağlantıları daha iyi açıklayabileceği gerçeği etkili olmuştur (Ayuso vd., 2006: 478). Bu araştırmada, literatürün öngördüğü şekilde çalışmanın amacına uygun olduğu düşünölen, nitel, çoklu örnek olay çalışmasını esas alan bir metodoloji benimsenmiştir (Benbasat vd., 1987: 373; Eisenhardt, 1989: 534-535, Stake, 2006: 17; Yin, 2003: 14-15).

3.1. Evren ve Örnekleme Seçimi

Yenilik ve yenilik kapasitesi literatürü incelendiğinde, analiz birimi olarak endüstri, işletme, işletme birimleri ve ortaya konulan yenilikler bazında değerlendirme yapıldığı görölmektedir (Camison-Zornoza vd., 2004: 335). Bu noktadan hareketle, araştırmanın amacına uygun olarak, karşılaştırmalı örnek olay (cross-case) analizi için imalat sanayi sektörleri, analiz birimi olarak belirlenmiştir. Nitel araştırmaların genel karakterine uygun olarak, bu araştırmada, olasılıklı olmayan örnekleme türlerinden kuramsal örnekleme yaklaşımı benimsenmiştir (Neuman, 2008: 321).

Örnek olay seçiminde Gerring (2007) ve Stake (2006)'da öngörölen kriter ve stratejiler göz önüne alınmış, bu çerçeve de yenilik ve yenilik kapasitesine ilişkin literatürün (Kimberly ve Evanisko, 1981: 699; Malerba ve Orsenigo, 1995: 48; Mansfield, 1963: 557; Pavitt, 1991: 42-48; Sorensen ve Stuart, 2000: 85; Stock vd., 2002: 540; Taymaz, 2001: 213) ve Türkiye İstatistik Kurumu (TÜİK) tarafından yapılan 2002-2004 yıllarına ilişkin Sanayi ve Hizmet Sektöründe Yenilik Anketi sonuçlarının, yeniliğe yatkınlıkları yüksek olduğunu ortaya koyduğu, İstanbul Sanayi Odası tarafından yayımlanan Türkiye'nin 500 Büyük Sanayi şirketi sıralamasında yer alan işletmeler çalışmanın kapsamına dahil edilmiştir (İSO, 2007: 114-123). Yenilik Anketi, sanayi işletmelerinin hizmet işletmelerine kıyasla daha fazla teknolojik yenilik yaptığı sonucunu ortaya koyduğundan, sanayi işletmelerinin çalışmaya dahil edilmesinin, araştırmanın amacına daha uygun olduğu değerlendirilmiştir. İmalat sanayi işletmelerinden hangi sektörlerde faaliyet gösterenlerin çalışmaya dahil edileceğini belirleyebilmek için, sektörleri teknolojik birikime göre tasnifleyen literatürden (Pavitt, 1984: 354; Souitaris, 2002: 878-880) ve yine TÜİK'in anılan anket çalışmasından faydalanılmış ve yenilikçi karakteri

ağır basan beş alt sektör saptanmış, bu sektörler gıda, kimya, otomotiv, metal eşya ve ana metal sektörleri olarak belirlenmiştir.

Araştırmaya dahil edilecek örnek olayların sayısı konusunda, literatürde genel bir uzlaşa bulunmamakla birlikte, Eisenhardt (1989), Rowley (2002), Stake (2006) ve Yin (2003)'de öngörülen gereklilikleri karşılayacak şekilde, her bir sektör için esas alınan işletme sayısı (örnek olay) aralığı, 7 ile 14 arasında değişmiştir. Örneklem içerisinde yer alan işletmelerin sektörel dağılımı ve özellikleri Tablo 1 de gösterilmiştir.

Tablo 1: Örneklem İçerisinde Yer Alan İşletmelerin Özellikleri

İmalat sanayi sektörü	İşletme sayısı n=55	İşletme yaşı (yıl, ortalama)	Çalışan sayısı (ortalama)	Yıllık satış tutarı (milyon \$, ortalama)
Gıda	11	38	3590	310
Kimya	14	40	1453	1153
Otomotiv	12	48	2806	671
Metal eşya	11	42	1459	206
Ana metal	7	31	3843	908

3.2. Verilerin Toplanması

Yapılan çalışmada elde edilen veriler, görüşme, anket ve belge incelemesi yoluyla toplanmıştır. Görüşme ve anket yapılacak kişiler, üretim, AR-GE veya pazarlama birimi yöneticileri arasından seçilmiştir. Böylece, çalışmanın kapsamı açısından uygun ilgi alanına sahip uzman bir referans gruptan veri elde edilmesi sağlanmıştır (Farrell ve Oczkowski, 2002: 203; McGrath, 2001: 121). Görüşme ve anket yapılacak kişilere ulaşılmada kişisel bağlantılardan yararlanılmış ve katılımcılara araştırma sonuçlarından haberdar edilecekleri, bir başka deyişle geribildirim sağlanacağı özellikle belirtilmiştir. Bu iki husus, katılımcıların araştırma sonuçlarını önemsemelerine ve doğru bilgi vermeye yönelmelerine katkı sağlamıştır (McGrath, 2001: 121). Belge incelemesinde, gerek basılı gerekse internet kaynaklarından yararlanılmış, böylece anket ve görüşmeler yoluyla elde edilen bilgilerin desteklenmesine çalışılmıştır (Hancock ve Algozzine, 2006: 52).

3.3. Geçerlilik ve Güvenirlik Analizi

Araştırmada elde edilen veriler, görüşme, anket ve belge incelemesi yoluyla toplanmıştır. Gerek yapılan araştırmanın iç geçerliliğinin (Johnson, 1997: 288-289); gerekse de farklı kaynaklardan elde edilen verilerin güvenirliliğinin

sağlanmasında, çeşitleme (triangulation) yaklaşımından yararlanılmıştır (Hancock ve Algozzine, 2006: 66-67; Yin, 2003 97-101). Araştırma sonucu elde edilen bulguların genelleştirilebilmesi açısından değer taşıyan dış geçerliliğin sağlanmasında ise yineleme (replication) yaklaşımı kullanılmıştır (Johnson, 1997: 290; Rowley, 2002: 20; Yin, 2003: 47). Yenilik eğilimlerine göre seçilen beş farklı sanayi sektöründe, modelin içerdiği değişkenler bazında inceleme yapılmış, elde edilen bulgular karşılaştırılmıştır. Bu nedenle araştırma bulgularının bir ölçüde genelleştirilebilir olduğu düşünülmektedir.

4. Bulgular

4.1. Pazar Odaklılık

Çalışma kapsamında incelenen beş sektörde faaliyette bulunan işletmelerin genel olarak pazar odaklı davranışın etkisinde olduğu, faaliyetlerini de bu yönelimin gereklerine uygun şekilde şekillendirdikleri grlmştir.

Bu genel yönelimin içerisinde sektörel olarak ortak noktaların bulunduğu dikkat çekmiştir. Örneğin tüm sektörlerde, müşteri ihtiyaçlarının saptanarak, buradaki değişimlerin izlenmesi ve bu ihtiyaçların karşılanması noktasında ortak bir tutum takınıldığı, bir başka deyişle tüm sektörler için müşteri odaklılığın, pazar odaklı davranışın merkezini oluşturduğu grlmştir. Böylesine kuvvetli bir yönelimin, yenilik ve yeni ürün başarısı açısından belirleyici olduğu bilinmektedir (Cooper, 1999: 117; Souitaris, 2002: 885). Özellikle proaktif karakterde pazar odaklılığa sahip olan iki sektörde, kimya ve metal eşya sektörlerinde, müşteri odaklılık, pazar odaklılığın boyutlarından bilginin elde edilmesi ve işletme geneline yayılması açısından belirgin bir paralelliği gündeme getirmiştir. rnek olarak, bu iki sektör için, bilgiyi elde etmede, müşterilerin gelecekteki ihtiyaçlarının saptanması öncelik taşırken; bilgiyi yaymada, birimler arası görüş alışverişinin odağını müşterilerin gelecekteki ürün ihtiyaçları oluşturmuştur. Yine benzer şekilde, bilgiyi elde etmede, pazardaki gelişmeler ve bunların müşteriler üzerindeki etkilerinin belirlenmesi üzerinde önemle durulurken; bilgiyi yaymada, pazardaki gelişmeleri takip edebilmek için birimler arasında toplantılar yapılması önceliklerin ilk sırasında yer almıştır.

Tüm sektörler için geçerli olan bir diğer ortak yön ise, müşteri istekleri ile ürün geliştirme çabalarının uyumlulaştırılması noktasında karşımıza çıkmaktadır. Bu uyumlulaştırmanın arkasında, müşteri ihtiyaçlarının yeni ürün geliştirme sürecinin başlangıç noktasını oluşturduğu, yeni ürün geliştirme çabalarının amacının da müşteri değerinin anlaşılması ve ihtiyaçların tatmini olduğu gereği

yatmaktadır (Costa ve Jongen, 2006: 459). İncelenen beş sektörde faaliyette bulunan tüm işletmelerin, bu konuya eğilerek, bu uyumlulaştırmayı gerçekleştirmek üzere çabaladıkları gözlenmiştir. Ürün geliştirme çabalarının merkezinde, işletmede dışarıdan içeriye ve içeriden dışarıya gerçekleşen süreçleri bir araya getiren bir kavrayış yeteneği yer almaktadır (Day, 1994: 42). İşletmelerin bu yeteneğe genel olarak sahip oldukları görülmüştür. Bu noktanın, yeni ürün başarısı açısından da önem taşıdığı düşünülmektedir (Henard ve Szymanski, 2001: 368). Sektörler arasında aynı paralelliğe, bilgiye karşılık verilirken, işletmenin birimleri arasında koordinasyonun sağlanması noktasında da karşılaşmıştır. Tüm sektörlerde karşılaşılan bu iki hususun, bu işletmeleri diğer işletmelerden ayıran bir yeteneğe işaret ettiğini ifade etmek mümkündür. Özellikle incelemeler sırasında ön plana çıktığı görülen, müşterilerle yakın iletişim kurma ve birlikte problem çözme yaklaşımının yanı sıra faaliyetleri koordine etme çabalarının bir araya gelmesi, söz konusu işletmelerin, işletme ile müşteriyi bir araya getiren bir yeteneğe sahip olduğunu göstermektedir (Cooper ve Kleinschmidt, 2000: 22; Day, 1994: 44).

Bu genel yönelimin ötesinde, pazar odaklılığın boyutları itibariyle, sektörlerin öncelik verdiği uygulamaların da farklılaştığı gözlenmiştir. Örneğin, bilginin elde edilmesi boyutunda, gıda, kimya, otomotiv ve ana metal sektörlerinde ürün ve hizmet kalitesinin değerlendirilmesi üzerinde durulurken, metal eşya sektöründe böyle bir vurguya rastlanmamıştır. Bilginin yayılmasında, gıda, kimya, metal eşya ve ana metal sektörlerinde, bilginin yayılmasındaki hız üzerinde durulurken, otomotiv sektöründe böyle bir bulguya rastlanmamıştır. Bilgiye karşılık vermede ise, gıda ve kimya sektörleri için zamanlama ve hız üzerinde durulurken, diğer sektörlerde bu hususun üzerinde durulmadığı gözlenmiştir.

Pazar odaklılığın niteliksel karakterinin beş sektör açısından farklılık gösterdiği de görülmüştür. Örnek olarak, gıda, ana metal ve otomotiv sektörlerinde tepkisel pazar odaklılık ağır basarken, kimya ve metal eşya sektörlerinde proaktif pazar odaklılık ön plana çıkmıştır. Pazar odaklılığın bu karakteristiklerinin, işletmelerin yöneldiği yenilik türleri ile yakın ilişkisi bulunmaktadır (Narver vd., 2004: 336).

4.2. Öğrenme Odaklılık

Çalışma kapsamında incelenen tüm sektörler yüksek seviyede öğrenme odaklılığa sahiptir. Öğrenme odaklılığın boyutları itibariyle incelendiğinde, kimya ve ana metal sektörlerinde paylaşılan vizyon; gıda ve metal eşya

sektörlerinde öğrenmeye yatkınlık; otomotiv sektöründe ise paylaşılan vizyon ve öğrenmeye yatkınlığın birlikte ön plana çıktığı görülmüştür.

Sektörler öğrenmeye yatkınlık açısından ayrıntılı incelendiğinde, gıda, kimya, metal eşya ve ana metal sektörlerinde, öğrenmenin öneminin her yönden (gelişme, varlığını sürdürme, rekabet vb. açılardan) yeterince anlaşılması olduğu saptanmıştır. Buna karşın otomotiv sektöründe sadece gelişme açısından değeri üzerinde durulduğu belirlenmiştir. Burada dikkat çeken bir diğer husus da, tüm sektörler için, öğrenmenin işletmeye rekabet gücü kazandıracığına olan inancın, yöneticilerce benimsenmiş olmasına ilişkindir. Bu durumun özellikle işletmelerde yenilik kapasitesi yaratılması açısından önem taşıdığı düşünülmektedir.

Paylaşılan vizyon boyutunda, gıda, kimya, ana metal ve metal eşya sektörlerinde, bir önceki boyuttakine benzer bir durumun söz konusu olduğu görülmüştür. Bu sektörlerde, amaç-hedef birliği ve odaklanma, işletme vizyonunun benimsenmesi ve çalışanların kendilerini iç paydaş olarak görmeleri şeklinde sıralanabilecek tüm unsurların üzerinde durulduğu belirlenmiştir. Dört sektörde paylaşılan vizyonun tüm unsurlarının üzerinde duruluyor olması, öğrenen organizasyonun varlığına işaret etmesi açısından önem taşımaktadır. Bu durumu, vizyonun, şirketlerin tüm bölümlerinde her seviyeden çalışanlarca gerçekten paylaşılmış, böylece birçok çalışanın enerjisinin bir hedef üzerinde odaklanmış ve farklı çalışanlar arasında ortak bir kimliğin yaratılmış olması olarak değerlendirmek mümkündür (Senge, 2007: 228). İşletmelerde bu şekilde ortak bir aklın oluşturulmuş olması, yenilik yapma potansiyelini önemli ölçüde artırmaktadır (Green ve Aiman-Smith, 2004: 5). Bu boyutta diğerlerinden farklılaşan sektör, otomotiv sektörü olmuştur. Otomotiv sektöründe, sadece iki noktanın üzerinde durulduğu saptanmıştır. Bunlardan ilki amaç birliğine yapılan vurgu, ikincisi ise çalışanların kendilerini faaliyetlerin yönlendirilmesinde iç paydaş olarak görmeleri bir başka deyişle işletmeyi sahiplenmeleridir.

Açık fikirlilik, sektörlerin hiçbirinde ön plana çıkmayan ancak sektörel olarak bazı unsurları ile kendini gösteren bir boyut olarak değerlendirilmiştir. Örneğin, her birinde farklı önceliklerde olmak üzere, dört sektörde (gıda, otomotiv, metal eşya ve ana metal) müşterilere ve pazara ilişkin değerlendirmelerin sürekli olarak gözden geçirilmesinin yanı sıra karar ve faaliyetlerin kalitesinin gözden geçirilmesi (kalite odaklılık) için gayret sarf edildiği gözlenmiştir. Bu sektörler arasında, sadece ana metal sektöründe, müşterilere ilişkin bilginin farklı bakış açıları ile değerlendirilmesi gündeme gelmiştir. Ana metal sektörüne ilişkin bu hususun, bilgi yönetimi odaklılığın esnek ve faydacı yaklaşımıyla birlikte ele alın-

ması gerektiği düşünülmektedir. Bahsedilen dört sektörün dışında, kimya sektöründe ise açık fikirliliğin sadece kalite odaklılık çerçevesinde ele alındığı gözlenmiştir.

4.3. Bilgi Yönetimi Odaklılık

Bilgi yönetimi odaklılığın sektörel açıdan incelenmesinde yönelim düzeyinin sektörler arasında farklılaştığı belirlenmiştir. Buna göre bilgi yönetimine gıda, kimya ve ana metal sektörlerinde yüksek; otomotiv ve metal eşya sektörlerinde orta seviyede yönelimin söz konusu olduğu görülmüştür. Bu bulgunun yanı sıra, sektörlerin farklı bilgi yönetimi uygulamalarına yönedikleri de görülmüştür.

Bilgiyi elde etme boyutunda, tüm uygulamalara yönelen tek sektör metal eşya sektörü olmuştur. Metal eşya sektöründe, diğer sektörde öne çıkmayan iki uygulamaya rastlanmıştır. Bu uygulamalardan ilki, uluslararası müşterilerle ilişki içinde olmaya ilişkindir. İşletmede bilginin yaratıldığı ortamı, işletmenin sınırları ile kısıtlamak yerine, işletmenin ilişkide bulunduğu tüm unsurları içine alacak şekilde değerlendirmek gerekmektedir. Bu ortamı, işletmenin tedarikçileri, müşterileri, rakipleri, üniversiteler, yerel topluluklar ve hükümet ile karşılıklı etkileşimde olduğu ilişkiler ağı olarak görmek mümkündür (Nonaka ve Toyama, 2003: 8). Bu ortam içerisinde uluslararası iş ilişkilerinden doğan etkileşimlerin yenilik yaratma potansiyeli üzerindeki etkileri üzerinde durmak gerekmektedir (Zahra ve Hayton, 2008: 199). İhracat faaliyetlerinin, yenilikçi fikirler açısından yönlendirici olabileceği bilinmekle birlikte (Brewin vd., 2009: 90; Nonaka ve Takeuchi, 1995: 61-73), bazı sektörlerde (gıda vb.) doğrudan yabancı sermaye yatırımlarının çeşitli yollarla yaratılan katma değer artışına olumlu katkı sağladığı gözlenmiştir (Furtan ve Sauer, 2008: 570). Uluslararası yönelim olarak da ifade edilebilecek bu yaklaşım, pazarın uluslararası boyutlarda tanımlanması ve yalnız yurtiçi değil bunun yanı sıra uluslararası ihtiyaçlara uygun ürün dizaynının gerçekleştirilmesi şeklinde kendisini göstermektedir (Cooper, 1999: 118). Araştırmanın metal eşya sektörü için ulaştığı bu bulgu, literatürle paralellik içerisinde (Souitaris, 2002: 893), yenilik için potansiyel taşımaktadır. İkinci uygulama ise, pazarlama odaklı insan kaynağına yapılan yatırıma ilişkindir. Bu noktada, metal eşya sektöründe, satış ve pazarlama alanında eğitilmiş çalışanların istihdam edilmesine önem verildiği gözlenmiştir. Bu bulgunun, metal eşya sektörünün pazar odaklılığında gözlenen proaktif karakterle örtüştüğü düşünülmektedir.

Öğrenme odaklılıkla bilgi yönetimi odaklılığın birbirleriyle olan ilişkisini ortaya koymak açısından, gıda, kimya, metal eşya ve ana metal sektörlerinde, önemli bir bağlantı olduğu görülmüştür. Bu sektörlerde, öğrenme yönelimi çerçevesinde, çalışanların kendilerini faaliyetlerin yönlendirilmesinde iç paydaş olarak görmeleri gündeme gelirken, bilgi yönetimi odaklılıkta, çalışanların yaklaşım ve görüşlerine değer verildiği özellikle belirtilmiştir. Bu durum, söz konusu sektörler için, işletme ile çalışanlar arasında karşılıklı güvenin tesis edildiği, çalışanların kendi vizyonlarını sürekli olarak geliştirmeye teşvik edildiği ve sürekli gelişmeye uygun bir iklimin yaratıldığı örgüt ortamına işaret ederken (Senge, 2007: 229-232; Shapiro, 2002: 15), çalışanların yeteneklerine odaklı bu yaklaşımın işletme başarısı açısından önemli bir potansiyeli bünyesinde barındırdığı değerlendirilmektedir (Hamel ve Breen, 2007: 40).

Bilgiyi elde etme boyutunda, gözlemlenen diğer bir ortak nokta ise, tüm sektörlerin gelişmiş finansal raporlama sistemine sahip olma hususuna vurgu yapmış olmalarıdır. Finansal raporlama sistemleri, bir yandan işletmelerin yürüttükleri farklı faaliyetler arasında ilişki kurulmasını sağlarken, diğer yandan belirli varlıklar, faaliyetler ve yatırımlarla ilişkili fayda ve maliyetlerin değerlendirilmesine imkan sağlamaktadır (Luecke, 2008: 84). Bu sistemlerin ortaya koydukları finansal bilgiler, işletmede yenilik ihtiyacının olup olmadığı, yapılacak yeniliklerin başarı potansiyeli taşıyıp taşımadığı, yenilik için gerekli olan yatırıma yönelmenin doğru olup olmadığı hususlarında belirleyici olmaktadır (Darroch ve McNaughton, 2003: 577). Sektörlerin finansal raporlama sistemi üzerinde özellikle durması, yenilik açısından taşıdığı yönlendirici potansiyelin farkında olduklarını açıkça göstermektedir.

Bilgiyi işletme geneline yayma boyutunda, tüm uygulamalar üzerinde duran tek sektör, ana metal sektörü olmuştur. Sektörel olarak ortak uygulamalar ise iki başlık altında toplanmıştır. Bunlardan ilki, bilginin iş yapılırken dağılması; ikincisi ise bilginin işletmeye kolayca dağılmasının sağlanmasıdır. Bilginin iş yapılırken dağılmasında, özellikle benzer ilgi alanlarına sahip çalışanların bir arada çalışmasının (ilgi grupları) teşvik edilmesi gündeme gelirken (Luecke, 2008: 127), takım çalışmasının teşvik edildiği gözlenmiştir. Bu bulguların da ortaya koyduğu şekilde, varsayımları askıya almak, birbirini çalışma arkadaşı olarak görmek, diyalog kurmak, diyalogla tartışmayı dengelemek, düşünmek ve sorgulamak şeklinde sıralanabilecek unsurların, takım halinde öğrenme ve bilgi tabanının genişletilmesi üzerinde etkileri bulunduğu bilinmektedir (Senge, 2007: 264-271). Bilginin kolayca dağılmasının arkasında ise işletmedeki bilgi kaynakları hakkında yüksek düzeyde farkındalığın bulunduğu dikkat çekmiştir

(Cohen ve Levinthal, 1990: 133-134). Hiyerarşik işletmelerde bilgi genellikle kurumsal güç kaynağı olarak görüldüğü için gizlenmekte ve biriktirilmektedir. Bilgi akışının bu şekilde kontrol altına alınması, insanların farklı bilgi parçacıklarını kendi kafalarında birleştirme olanaklarını ve iletişimin işlevlerini engellemektedir. Bu engelleri ortadan kaldıracak şekilde bilginin kolayca dağılmasının sağlanması yaratıcı kapasiteyi artıran etkide bulunmaktadır (Luecke, 2008: 126-127). Bu boyutta tüm sektörler için ortak zayıflık alanı, bilginin yayılmasında teknolojiyen yararlanılmaması olarak saptanmıştır.

Bilgiye karşılık verme boyutunda, tüm sektörler, teknolojiyedeki değişime uyum sağlama noktasında birleşmişlerdir. Bunun yanı sıra, dört sektörde (gıda, kimya, otomotiv, ana metal) çalışanlarca gündeme getirilen konuların değerlendirilip, hızla harekete geçildiği belirtilmiştir. Ana metal dışında kalan dört sektörde, gelişmiş pazarlama fonksiyonuna sahip olmanın önemsendiği gözlenmiştir. Pazar merkezli yeteneklere yapılan bu vurgunun, yenilik yaratıcı etkisinin değerlendirilmesi gerekmektedir (Souitaris, 2002: 885). Bu boyutta tüm sektörler için geçerli olan tek zayıf yön, yeterince esnek ve faydacı olamama hususudur. Esnek olabilen işletmelerin daha yüksek performans gösterdikleri (Deshpande vd., 1993: 31), yenilikçi davranış açısından ise öne geçtikleri (Narver vd., 2004: 337) göz önüne alındığında, sektörel olarak bu alandaki eksikliğin, yenilik kapasitesi üzerinde olumsuz etkisinin olabileceği düşünülmektedir.

Sektörlerin bilgi yönetimi odaklılığında teknik yetenekler açısından iki unsur göze çarpmaktadır. Bunlardan ilki, insan kaynakları profiline ilişkindir. Gıda sektörü dışındaki işletmeler, ağırlıklı olarak bilim ve teknoloji odaklı insan kaynağına önem verdiklerini belirtmişlerdir. İkinci olarak ise tüm sektörlerdeki işletmeler, işletme faaliyetlerini etkileyebilecek teknolojik gelişmelere ayak uydurabildiklerini ifade etmişlerdir. Rakiplere kıyasla teknik yetenekler açısından üstün konumda olan işletmelerde yenilikçi sonuçlar bağlamında da başarı sağlanabildiği göz önüne alındığında (Cooper ve Kleinschmidt, 1993: 96), işletmelerin bu potansiyelini üzerinde durulması gereken bir faktör olarak değerlendirmek mümkündür.

4.4.Yenilikçilik

Yenilikçilik açısından sektörler incelendiğinde, gıda sektörü hariç diğer tüm sektörlerin orta seviyede yenilikçiliğe sahip olduğu görülmüştür. Yüksek seviyede yenilikçiliğe sahip olan gıda sektöründe, yenilikçi davranışın tüm unsurlarının üzerinde durulduğu görülmüştür. Gıda sektörü için, müşteri odaklı yaklaşımın, yüksek düzeyde yenilikçilikle bir araya gelmesinin, müşteriler

tarafından yönlendirilen ürün geliştirme çabalarına katkı sağlayacağını ifade etmek mümkündür (Costa ve Jongen, 2006: 458).

Yenilikçiliğin en kritik noktasını, şletmelerin yeniliğe açık olup olmaması oluşturmaktadır. Yenilikçilik, şletme çalışanlarının yenilik yapılmasına istekli olup olmadıklarını, bir başka deyişle yeniliğe direnç gösterip göstermediklerini ortaya koymaktadır (Hult vd., 2004: 430). Sektörler bu açıdan incelendiğinde, kimya sektörü hariç olmak üzere diğer tüm sektörlerin yeniliğe karşı direnç göstermedikleri görülmüştür. Saptanan bu durum, yeni fikirlere ve hareket tarzlarına olan ihtiyacın algılanabilmesi açısından bu sektörlerdeki şletmelerin dikkatinin iyi yönetildiğini ortaya koymaktadır (Van de Ven, 1986: 591).

Yenilikçi davranışın bileşenlerinden operasyon yöntemlerinde yaratıcılığa, gıda, kimya, metal eşya ve ana metal sektörlerinde; yeni fikirlerin sürekli olarak denenmesine ise gıda, kimya, otomotiv ve metal eşya sektörlerinde yer verildiği görülmüştür. İşlerin yürütülmesinde yeni yollar ve yöntemler aranması ise sadece gıda sektöründe vurgulanan bir husus olarak belirlenmiştir. Bu üç unsurun, bir avuç çalışanın özel bir etkinliği olarak değil, işin normal bir parçası olarak görülmesi gerekmektedir (Luecke, 2008: 125).

Otomotiv ve ana metal sektörlerinde, yeniliğe karşı direnç düzeyinin düşük oluşunun, son dönemlerde pazara yeni mal/hizmet sunuşunu artırdığı belirlenmiştir. Bu durum yeniliğe açıklığın, yenilikçi sonuçlar üzerindeki olumlu etkilerini ortaya koymak açısından önemli görülmüştür.

Pazar odaklılığın bileşenlerinde hız vurgusuna değinen iki sektörün (gıda ve kimya sektörleri) pazara yeni ürün sunuşunda da hızlı davrandıkları görülmüştür. Müşteriye ekonomik fayda sunan yeni bir ürün veya modelle pazarda ilk olma, daha yüksek pazar payı, öğrenme eğrisinin beraberinde getirdiği faydalar, monopol karları ve artan müşteri tatmini gibi belirgin avantajları şletmeye sunmaktadır (Robinson ve Kalyanaram, 1994: 7-8). Diğer yandan pazarda geç davranma ise özellikle ürün yaşam döneminin kısa olduğu durumlarda pazar payının düşük olması ve karlılığın azalması gibi bazı dezavantajlarla şletmeleri karşı karşıya bırakmaktadır (Freeman ve Soete, 2003: 236; Rothwell, 1994: 13). Bu durum bir yandan pazar odaklılıkla yenilikçilik arasında kuvvetli bir ilişki olduğunu ortaya koyarken, diğer yandan yenilikçiliğin bu bileşenlerinin, söz konusu iki sektöre önemli avantajlar sunduğunun altını çizmektedir.

Gıda sektörü için yenilikçiliğin yüksek seviyede olmasını, elde edilen bulguların işaret ettiği şekilde, yüksek seviyede sosyal sermayeye dayanan bir ortamın iş-

letmelerde oluşturulmuş olması ile açıklamak mümkündür (Ayuso vd., 2006: 478). Yenilikçiliğe elverişli bu yapının unsurlarını, misyon ve hedeflere odaklanma, çok fonksiyonlu ve takım temelli çalışma usulleri, koordinasyon ve işbirliği, çalışanların güçlendirilmesi, yeniliğe karşı güçlü bir yönelime sahip işletme yönetiminin varlığı olarak sıralamak mümkündür (Deshpande vd., 1993: 27; Green ve Aiman-Smith, 2004: 3; Lee ve Tsai, 2005: 338; Neely vd., 2001: 117; Senge, 2007: 285). Bu unsurlar işletmelerce önemli ölçüde içselleştirilmiş nitelik taşıdığından, bu yenilikçi yaklaşımın rakipler tarafından kopyalanması zor, rekabet avantajı taşıma potansiyeli de yüksektir (Hamel ve Breen, 2007: 42).

4.5.Yenilik Kapasitesi

Yenilik kapasitesi sektörel olarak incelendiğinde, otomotiv sektörünün orta; diğer tüm sektörlerin ise yüksek seviyede yenilik kapasitesine sahip oldukları belirlenmiştir. Yenilik kapasitesi açısından ulaşılan bu bulgu, büyük ölçekli işletmelerin yenilik kapasitelerinin yüksek olduğunu ortaya koyan literatürle önemli ölçüde örtüşmektedir. Araştırmada yenilik kapasitesi açısından belirgin şekilde öne çıkan sektör ise gıda sektörü olmuştur.

Sektörel olarak işletme içi teknolojik çevre unsurları irdelendiğinde, tüm sektörlerde iki unsurun, öğrenen organizasyon özellikleri ile teknoloji stratejisinin üzerinde durulduğu görülmüştür. Özellikle yeni teknolojilere odaklı işletme stratejilerinin benimsenmiş olması, işletmelerde yenilik kapasitesini olumlu etkilemektedir (Souitaris, 2002: 883). Bunun yanı sıra teknolojik konularda işletme yönetimlerinin inisiyatif alması konusunda gıda, kimya, metal eşya ve ana metal işletmelerinde; takım çalışması yapılması konusunda ise gıda ve ana metal işletmelerinde dikkat çeken bir yönelimin olduğu saptanmıştır. İşletmede etkili iletişimi sağlayan yeterli düzeyde bilginin var olduğu varsayıldığında, çeşitli ve farklı bilgi yapılarına sahip bireyler arasındaki etkileşimlerin, işletmenin yeni bağlantı ve çağrışımlar yapma kapasitesini artırdığı bilinmektedir (Amabile vd., 1996: 1160; Atuahene-Gima, 1996: 95; Cohen ve Levinthal, 1990: 133; Souitaris, 2002: 886). Bu yönde gerek yöneticilerin karar alma süreçlerine katılımı, gerekse de bilgi ve kaynakların paylaşılmasına imkan veren süreçlerin harekete geçirilmesi, çelişkileri azaltmak ve yeni fikirlerin kabul edilmesini kolaylaştırmak suretiyle yeniliğe yönelimi artırıcı etki yapmaktadır (Koc ve Ceylan, 2007: 107; Lee ve Tsai, 2005: 326; Lemon ve Sahota, 2004: 495; Luecke, 2008: 126-129). İşletme yönetiminin kendisi yenilik yapmasa da, birbirinden bağımsız ve çelişir gibi görülebilecek faaliyetler arasında koordinasyonu sağlayarak ve tüm işletme açısından uyumlu örgütsel bir stratejiyi uygulamaya koyarak,

geleceği hedeflemek suretiyle yenilik çabaları açısından güçlü bir rol oynayabilmektedir (Freeman ve Soete, 2003: 236; Narver ve Slater, 1995: 71; Rothwell, 1994: 16; Shapiro, 2002: 72-73; Yadav vd., 2007: 97). Tüm sektörlerdeki işletmelerin ortak zayıflık alanı ise yetki devri olmuştur. Çalışanlara belirli düzeyde otonomi sağlayarak yenilikçi davranışı harekete geçiren uygulamalardan biri olan yetki devrinin yenilik kapasitesi açısından öneminin incelenen sektörler itibariyle yeterince anlaşılmadığı görölmüştür. Oysaki çalışanlara belirli bir düzeyde otonomi sağlayan bu tür uygulamalar, çalışanların kurallara sıkı Şekilde uyma konusunda kendilerini sınırlandırılmış hissetmelerini ortadan kaldırmakta, işlerini yerine getirmede etkililiği artırmaktadır. Bu durumda çalışanlar çok daha yenilikçi davranmaktadır (Amabile vd., 1996: 1161; Freeman ve Soete, 2003: 257; Lemon ve Sahota, 2004: 491; McGrath, 2001: 121; Persuad, 2005: 145; Prajogo ve Ahmed, 2006: 502; Rothwell, 1994: 16).

Yenilik kapasitesinin kaynaklarından birini oluşturan fikir üretimi ve kalitesi noktasında; gerek yenilik için fikir üretilmesi gerekse de üretilen fikirlerin kalitesi üzerinde duran iki sektörün, gıda ve kimya sektörleri olduğu görölmüştür. Ana metal dışındaki tüm sektörler, işletmede fikrin üretilmesinden, ürünün piyasaya sürülmesine kadar geçen süreyi kısaltmak için bilinçli çaba sarf ettiklerini belirtmişlerdir. "Zaman tabanlı strateji" olarak ifade edebilecek bu yaklaşımın, yenilik bağlamında kurumsal stratejinin ön planında olması, Őirketlere ciddi bir avantaj sağlamaktadır (Rothwell, 1994: 15). Bunun yanı sıra gıda, kimya ve metal eşya sektörlerinde, fikir üretimi için dış örgütlerle (üniversite, rakip, tedarikçi vb.) işbirliği yapıldığı görölmüştür. Bu durum yenilik kapasitesi için işletme dışı desteklerin devreye sokulduğunu göstermektedir (Koc ve Ceylan, 2007: 107; Souitaris, 2002: 885). Ayrıca gıda ve ana metal sektörlerindeki işletmelerin fikir üretimini teşvik etmek için politikalar belirledikleri ve ödöl mekanizmalarını devreye soktukları saptanmıştır (Lemon ve Sahota, 2004: 491-492). Bi-reyleri normal iş sınırlarının ötesinde arayışlara teşvik eden ödöl sistemi olmasızın, yaratıcılığın ve yenilikçiliğin gelişmesi beklenemez (Luecke, 2008: 129; Shapiro, 2002: 15). Bu iki sektörde gerek içsel, gerekse dışsal ödöllerin yaratıcılık üzerindeki etkisinin anlaşıldığı görölmektedir. Üretilen fikirlerin niteliği açısından ise sektörel olarak yine benzeşen ve ayrılan noktalar olduğu görölmüştür. Örneğin gıda, kimya, metal eşya ve ana metal işletmelerinin fikir üretiminde multi disiplinler yaklaşımdan faydalandıkları görölmüştür (Cooper, 1999: 118). Farklı ve zengin bilgi birikime sahip bireyler arasında etkili iletişim ve etkileşime imkan sağlayan bu tür yaklaşımlar, işletmelerin yenilik yapma kapasitelerini önemli ölçüde artırmaktadır (Cohen ve Levinthal, 1990: 133; Luecke, 2008: 108-110; Shapiro, 2002: 11). Diğer yandan kimya ve metal eşya sektörlerindeki işlet-

melerin fikirlerin niteliği konusunda müşterilerin farkında olmadıkları ihtiyaçlarını da karşılayan fikirlerin üretilmesine önem verdikleri belirlenmiştir. Özellikle tüketicilere avantaj sunan yeniliklerin ortaya çıkarılmasında etkili olan bu yaklaşımın gündeme gelmesi, proaktif pazar odaklılığa sahip olan bu iki sektörün bu karakteristiklerinin yenilik kapasitesi üzerinde de etkide bulunduğunu ortaya koymaktadır. Sektörel bulguların ortaya koyduğu şekliyle, fikir üretimi ve risk almaya yönelik yaklaşımların işletme yönetimin tüm kademelerince desteklenmesi, yeni fikirlerin adil ve teşvik edici bir yaklaşımla değerlendirilmesi, yaratıcılığın ödüllendirilmesi, işbirliğine dayanan bilgi akımı ve katılımcı yönetim/karar verme süreçlerinin varlığı, yenilik kapasitesini yaratan unsurlar açısından önem taşımaktadır (Amabile vd., 1996: 1159-1160).

Teknolojinin elde edilmesi ve kullanılması boyutunda ise otomotiv hariç tüm sektörlerin benzer konuları gündeme getirdikleri görülmüştür. Örneğin bu dört sektör için, teknolojiyi elde etme metotları ile teknoloji stratejisinin uyumu, transfer edilen teknolojinin ihtiyaçlarının işletmedeki teknolojik altyapı ile karşılanması ve teknoloji yatırımlarında rekabeti etkileyen tüm faktörlerin göz önüne alınması gibi yenilik kapasitesi üzerinde etkisi bulunan unsurların üzerinde durulduğu saptanmıştır (Freeman ve Soete, 2003: 257; Koc ve Ceylan, 2007: 107; Souitaris, 2002: 885).

Yenilik kapasitesi değerlendirilirken, özellikle gıda, kimya ve metal eşya sektörlerinde yer alan işletmelerin değişime uyum sağlama ve yapılan yenilikleri kara dönüştürme konusunda beceriye sahip olduklarını belirttikleri görülmüştür. Küresel pazarlarda başarılı olabilen işletmelerin, pazardaki değişime zamanında cevap verebilen, değişime karşı duyarlılıkta ortak bir inanış oluşturabilen, bunun yanı sıra hızlı ve esnek davranabilen işletmeler olduğu, bu durumun rekabet avantajı elde etmede belirgin rol oynadığı bilinmektedir (Green ve Aiman-Smith, 2004: 3; Nielsen, 2006: 59; Teece vd., 1997: 515). Nitekim işletmelerin sahip oldukları dinamik yetenekler de genellikle işletme içinde ve dışında değişime odaklanarak uyarlanma ve dönüşüm bağlamında ele alınmış ve incelenmiştir (Cepeda ve Vera, 2007: 427; Winter, 2003: 992) Bu çerçevede değerlendirildiğinde, söz konusu üç sektörün, pazarda değişen koşulların beraberinde getirdiği ihtiyaçlara yenilikçi karşılıklar verme ve dış çevreye uyum sağlama anlamında dinamik yeteneğe sahip olduğunu ortaya koymak mümkündür (Ayuso vd., 2006: 478). Sahip olunan bu dinamik yeteneğin, yenilik kapasitesi arkasındaki itici güçlerden birini oluşturduğu düşünülmektedir.

4.6. Sindirme Kapasitesi

Sektörler sindirme kapasitesi açısından incelendiğinde, otomotiv sektörü hariç diğer tüm sektörlerin sindirme kapasitelerinin yüksek olduğu görülmüştür. Sindirme kapasitesinin bileşenleri itibariyle sektörlerin birbirlerinden farklılaştığı görülmüştür. Örneğin gıda, metal eşya ve ana metal sektörlerinde sindirme kapasitesinin tüm boyutları güçlü iken; otomotiv sektöründe elde etme ve dönüştürme boyutlarında, kimya sektöründe ise elde etme boyutunda zayıflık olduğu belirlenmiştir. Sindirme kapasitesinin yenilik kapasitesi ile olan ilişkisinde ise güçlü bağlantılar olduğu görülmüştür. Tüm sektörler içinde yer alan şirketlerden orta veya düşük düzeyde sindirme kapasitesine sahip olan işletmelerin, yenilik kapasitesinin de orta veya düşük düzeyde olduğu belirlenmiştir. Bu paralellik, sindirme kapasitesinin yenilik kapasitesi bileşenleri arasındaki etkileşimi sağladığını, böylece yenilik potansiyelini artırdığını açıkça ortaya koymaktadır (Hult vd., 2004: 436).

4.7. Yenilik

Sektörlerin yöneldikleri yenilikler incelendiğinde, tüm sektörlerin radikal yeniliğe kıyasla sürekli yapılan yeniliklere daha fazla ağırlık verdikleri görülmüştür.

Sürekli yapılan yeniliklerde, tüm sektörlerin üzerinde durduğu yenilik türü, ürün ve hizmetleri gözden geçirme ve geliştirme olmuştur. Mevcut ürün/hizmet yelpazesine yeni ürün/hizmet ekleme kimya sektörü hariç tüm sektörlerde; yeniden konumlandırma kimya, otomotiv ve metal eşya sektörlerinde görülmüştür. İşletmelerin genel anlamda, ürünlerini farklılaştırmaya odaklı olarak, yeniliğe yöneldikleri belirlenmiştir. Ürün çeşitliliğinin, zaman içinde teknolojik, demografik ve sosyo ekonomik koşulların değişmesine paralel olarak değişen tüketici taleplerini karşılaması gerekirken, maliyetlerin rekabetçi seviyelerde tutulması da bir o kadar önem taşımaktadır (Brewin vd., 2009: 77). Sürekli yapılan yenilikler, bu ihtiyaçları karşılar nitelik göstermektedir.

Radikal yeniliklerde ise sektörlerin tüketiciye avantaj sunan yeniliklere yönelirken, işletmeyi riske sokan yeniliklerden kaçındıkları görülmüştür. Tüketiciye avantaj sunan yenilikler, yenilik kavramı içerisine müşteri odaklılık bileşeninin dahil edilmesini sağlayan türden yenilikler olarak görülmektedir. Bu yaklaşımın ardında, müşteri tarafından benimsenme olmaksızın bir yeniliğin başarılı olmayacağı düşüncesi yatmaktadır (Darroch ve Jardine, 2002: 272). Bu tür yeniliklerin bir grubunu tüketici davranışını değiştiren yenilikler oluştururken, diğer bir grubu mevcut ürünlere kıyasla müşteriye daha fazla fayda sunan yenilikler

oluşturmaktadır (Darroch ve McNaughton, 2002: 213-214). Yeniliği müşteri odaklılıkla birlikte ele alan yaklaşım çerçevesinde, özellikle tüketiciye sunulan artı değere veya faydaya odaklanmak önem taşımaktadır (Darroch ve McNaughton, 2002: 213). Gıda ve otomotiv sektörlerinde işletmeyi riske sokan yenilikler göz ardı edildiğinde, radikal yeniliklerin, sürekli yapılan yeniliklerle yaklaşık olarak eş düzeye sahip olduğu dikkat çekmiştir. Bu durumu, sürekli yapılan yeniliklerle radikal yenilikleri dengeli olarak gerçekleştirmeyi öngören yaklaşımla açıklamak mümkündür (Baker ve Sinkula, 2007: 319-320; Carlisle ve McMillan, 2006: 3; Connor, 1999: 1157; Darroch ve McNaughton, 2002: 213; Jansen vd., 2005: 351; Kyriakopoulos ve Moorman, 2004: 220).

Bunun yanı sıra iki sektörde (kimya ve metal eşya sektörleri) tüketiciye avantaj sunan (radikal) yeniliklerin, sürekli yapılan yeniliklere kıyasla daha fazla olduğu gözlenmiştir. İşletmeler özellikle piyasada mevcut olan ürün/hizmetlere kıyasla tüketicilerin ihtiyaçlarını daha iyi karşılayan ürün/hizmetler geliştirmeye çalıştıklarını ifade etmişlerdir. Bu iki sektörün pazar odaklılığında proaktif karakterin ağır bastığı belirlenmiştir. Müşterilerin gelecekteki ihtiyaçlarını tahmin edip karşılayabilmeyi esas alan proaktif pazar odaklılık, bunu gerçekleştirebilmek için müşterilere öncülük etmeyi bir başka deyişle onları yönlendirmeyi öngörmektedir (Narver vd., 2004: 336). Proaktif pazar odaklılık, işletmenin yürüttüğü faaliyetlerin nicelik ve niteliğini artıran ve mevcut bilgi ve tecrübe temelini kapsamını genişleten, yeni ve çeşitli bilgi arayışını yansıtmaktadır. Pazarın gelecekteki ihtiyaçlarına odaklanmak, ürün geliştirmede pazar bilgisinin çeşitli varyasyonlarını yaratma becerisini ve problem çözme kapasitesini artırmaktadır (Atuahene-Gima vd., 2005: 466). Tüketiciye avantaj sunan yeniliklerin de buna paralel bir işlev gördükleri bilinmektedir. Bu tür yenilikler, tüketiciye daha fazla avantaj sunan, ihtiyaçları daha iyi karşılayan, hatta tüketici davranışını büyük ölçüde değiştiren yenilikler olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu açıdan proaktif pazar odaklılık, işletmeyi pazarda ve teknolojiye yaşanan, mevcut sebep-sonuç ilişkileri ile çatışan, yeni gelişme ve fikirlerden haberdar kılmakta, bu işe, tüketiciye ayırıcı faydalar sunan radikal ürünlerin yaratılmasını sağlamaktadır (Atuahene-Gima vd., 2005: 466). Özellikle kimya sektöründe yeni ürün üreten başarılı işletmeleri, diğerlerinden ayıran unsurların başında ürünün ayırıcı nitelikleri gelmektedir. Bu bağlamda diğer ürünlere kıyasla farklı özellikler barındıran, tüketiciye üstün kalite, ekonomik değer ve fayda sunan, tüketicilerin ihtiyaçlarını daha iyi karşılayan ürünlerin, işletmeye yeni ürün geliştirme sürecinde başarıyı getirdiği görülmüştür (Cooper ve Kleinschmidt, 1993: 96-99). Bu nedenle, kimya ve metal eşya sektörlerinde ortaya konan yenilikler açısından öne çıkan bu durumun, proaktif pazar odaklılıkla açıklanması mümkün gö-

rlmekle birlikte, bu durumun yenilikçi sonuçlar açısından da değerlendirilmesi gerekmektedir.

Tüm sektörlerdeki işletmeler, yenilik türleri açısından, hakkında teknolojik bilgiye ve iş tecrübesine sahip olmadıkları (işletmeyi riske sokan) yeniliklerden bilinçli olarak kaçındıklarını ifade etmişlerdir. Yeni rn başarısını belirleyen faktörlerden biri işletmenin o ürüne ilişkin olarak sahip olduğu bilgi ve tecrübe düzeyidir (Cooper ve Kleinschmidt, 1993: 103). Diğer yandan işletmelerin aşına oldukları alandaki yeni bilgiyi daha kolay özümseyip kullandıkları da bilinmektedir (Cohen ve Levinthal, 1990: 129). Büyük işletmelerin yeni ürün geliştirmeye odaklı yatırım harcamalarının göreli olarak yüksek olması, işletmeleri bu konuda tercih yapmaya yönlendirmektedir. Bu aşamada, tüm sektörlerin aşına oldukları teknoloji ve pazar alanlarına yöneldikleri grlmektedir.

Teknoloji ve pazar tabanlı yenilikler ayırımında ise otomotiv hariç diğer tüm sektörlerde teknoloji tabanlı yeniliklere yönelimin söz konusu olduğu grlmştr. Otomotiv sektöründe ise belirgin bir yönelim gözlenmemiştir. Dört sektörün teknoloji tabanlı yenilikleri tercih etmelerini, gerek yenilik kapasitesindeki öncelikleri ile gerekse de bu tür yeniliklerin taşıdığı riskle açıklamak mümkündür. Söz konusu dört sektördeki işletmeler, yenilik kapasitesi teknoloji stratejisinin önemi üzerinde durmuşlardır. Risk açısından ise teknoloji tabanlı yenilikler, teknolojik açıdan risk taşısalar da, esas olarak temel müşteri kitlelerinin ihtiyaçlarını iyi anlayarak karşılamayı hedeflediklerinden, algılanan pazar riski oldukça düşüktür (Zhou vd., 2005: 44). Bir başka deyişle bu sektörlerdeki işletmeler, mevcut olmayan bir pazar için üretim yapmak yerine, mevcut müşterin ihtiyaçlarını daha iyi karşılamaya yönelmekte, bunu sağlamak için de teknoloji stratejilerini yenilik kapasitesinin merkezine yerleştirmektedirler.

5. Araştırma Bulgularının Değerlendirilmesi

Araştırma çerçevesinde, imalat sanayi içinden seçilen beş sektörde faaliyet gösteren işletmelerden toplanan verilerin analiz edilmesi sonucu elde edilen bulgular genel olarak değerlendirildiğinde, araştırma modelinde ngrlen değişkenler arası ilişkileri doğrulayan bulgulara rastlanmıştır.

İncelenen gıda, kimya, metal eşya ve otomotiv işletmeleri, müşteri ihtiyaçlarının tespitini önceliklerinin ilk sırasına koyarak, bu çabalarını işletme içinde yaptıkları pazar araştırmaları ile desteklediklerini belirtmişlerdir. İşletme içinde yapılan bu tür araştırmaların yenilik sürecine katkısının üzerinde durmak gerekmektedir. Brewin ve arkadaşları (2009), Kanada'daki gıda üreticileri üzerine

yaptıkları çalışmalarında, işletme içinde pazar araştırmasından hareketle ürün ve süreç yeniliğine aynı anda yönelen işletmelerin, keşif sürecindeki etkileşime bağlı olarak daha fazla fayda sağlayabildiklerini ortaya koymuştur (Brewin vd., 2009: 78). Bu açıdan incelenen işletmelerce işletme içi pazar araştırmasına yapılan bu vurgu, yenilik sürecinin etkinliği bakımından değer taşımaktadır. Diğer yandan, incelenen sektörler arasında pazar odaklılığı görece düşük olan işletmelerin, yenilik kapasitesinin de görece olarak geride olduğu görülmüştür. Geçmişte yapılmış olan çalışmalarda, işletme içi pazar araştırmalarından gereğince faydalanan ve pazar bilgisine odaklı yetenekler geliştirerek bunları kullanabilen işletmelerin, yenilik performansı itibarıyla diğerlerinden ayrıldığı gözlenmiştir (Cooper ve Kleinschmidt, 1993: 104). Geçmiş çalışmalarla ortaya konan bu durum, araştırma bulguları ile örtüşmektedir.

Diğer yandan, araştırmada incelenen örgütsel karakteristiklerden pazar odaklılığı, birbirleri ile etkileşim içinde olan, tepkisel ve proaktif olarak ifade edilebilecek, iki ayrı davranış kalıbı içerisinde ele almak mümkündür (Narver vd., 2004: 335). İncelenen sektörlerden, gıda, otomotiv ve ana metal sektörlerinde, pazar odaklılığın tepkisel karakterli olduğu görülmüştür. Tepkisel pazar odaklılık, işletmenin mevcut bilgi ve tecrübe temeline odaklanmakta ve mevcut müşteriler ile onların ihtiyaçlarının anlaşılmasını sağlamaktadır. Bu yönden tepkisel pazar odaklılık, işletmenin sahip olduğu mevcut bilgi ve tecrübe altyapısı ile yakından ilişkili bilgiye daha fazla yönelmektedir. İşletmenin bu şekilde mevcut bilgi ve tecrübe altyapısı ile ilişkili alanlara yönelmesi, işletmenin sindirme kapasitesi ve yeteneğini artırmaktadır (Atuahene-Gima vd., 2005: 466). Gıda ve ana metal sektörleri için bu olguyla örtüşen bulgulara rastlanmıştır.

İncelenen sektörlerden özellikle gıda ve ana metal sektörlerinde, gerek bilginin işletme geneline yayılması gerekse de yenilik kapasitesi açısından fonksiyonlar arası takım çalışmasının önemi üzerinde durulduğu belirlenmiştir. Pazarın ihtiyaçlarına zamanın cevap verebilmek adına işletmeler yeni ürün geliştirebilmek için giderek artan şekilde, çok fonksiyonlu çalışma grupları oluşturmaya yönelmektedirler. Oluşturulan bu çalışma grupları, ortak hedefe yönlendirildiğinde ve özellikle pazarlama ile AR-GE arasında daha sıkı bir bütünleşme sağladıklarında, daha etkili sonuçlar ortaya koyabilmektedir. Bu ortak yönelimin sağlanmasında, pazar odaklılığın dikkate değer bir rolü bulunmaktadır. Zira pazar odaklılık, işletmenin çeşitli fonksiyonlarını, müşterilerin ihtiyaçları hakkında ortak varsayım ve inanışlarla donatırken, pazarın koşullarına ve buna verilecek örgütsel cevaplara ilişkin ortak bir anlayışın ortaya çıkmasına imkan yaratmaktadır (Atuahene-Gima, 1996: 95). Nitekim, bu iki sektörde pazar

odaklılığın da güçlü olması, literatürle paralel bulgulara ulaşıldığını göstermektedir.

Yenilik kapasitesini doğuran örgütsel karakteristikler açısından değerlendirildiğinde ise, araştırma modelinin ortaya koyduğu bulgular, pazar odaklılık, öğrenme odaklılık ve bilgi yönetimi odaklılıkla desteklenen yenilikçiliğin, bu değişkenlerin sağladığı faydalardan dolayı bazı ek avantajlar yaratarak, daha etkili hale geldiğini ortaya koymuştur. Zira pazar, öğrenme ve bilgi yönetimi odaklı işletmeler, müşterilerle daha fazla iletişim içinde olmakta, pazar koşullarını daha iyi anlamakta, bunlara ilişkin elde ettiği bilgileri işleyip yenilikçi faaliyetlere dönüştürmek suretiyle daha üstün ürün, süreç ve yönetsel yaklaşımlara yol açmaktadır (Darroch, 2005: 111-112; Darroch ve McNaughton, 2002: 211; Hult vd., 2003: 403; Hult vd, 2004: 436). Diğer yandan yenilikçilik, işletmelere müşteri isteklerini sürekli olarak karşılayabilmek için farklı seğenekler oluşturabilme esnekliğini sağlamaktadır (Koc ve Ceylan, 2007: 105). Araştırma çerçevesinde elde edilen bulgular, öğrenme odaklılık ve bilgi yönetimi odaklılıkta, yeterince esneklik gösteremeyen işletmelerin, yenilikçilik açısından da görelilik olarak geride kaldığını göstermiştir.

Sektörel olarak değerlendirildiğinde, incelenen tüm sektörlerin, radikal yeniliğe kıyasla, sürekli yapılan yeniliğe ağırlık vermelerini, sektörlerin pazar odaklılık ve bilgi yönetimi odaklılığının yüksek düzeyde olması ile açıklamak mümkündür (Baker ve Sinkula, 2002: 8; Darroch, 2005: 107). Pazar odaklılığın temel yöneli mi, müşteri ve rakip analizinden doğan bilgiye dayanacak şekilde üstün müşteri değerinin yaratılmasıdır. Ancak böylesine bir yönelim, farklı endüstrilerdeki işletmeler, yeni ve geleneksel olmayan rakipler, gelecekteki pazarların sunabileceği fırsatlar vb. diğer kaynakların potansiyel katkılarının yeterince önemsenmemesi veya göz ardı edilmesi riskini beraberinde getirebilmektedir. Bu ise işletmenin ortaya çıkmakta olan pazarlar için yenilik yaratma ihtimalini azaltmaktadır. Buna ilave olarak, mevcut müşterilerden elde edilen bilginin, farklı tercihlere sahip yeni pazarların talep edebileceği ürünlerin geliştirilebilmesi için yeterli sinyali içermemesi de söz konusu olabilmektedir (Christensen, 1997: 20). Zira işletme yöneticilerinin yeni pazarın büyüklüğünü, yeni ürünlerin karlılığını veya arzu edilen ürün özelliklerini sadece tahmin etme imkanı bulunmaktadır (Christensen, 1997: 15-16; Kyriakopoulos ve Moorman, 2004: 220; Zhou vd., 2005: 45). Bu nedenle pazar odaklı işletmelerin, mevcut pazarın tahakkümüne kapılarak kendilerini riske atmaları söz konusu olabilmektedir (Darroch ve McNaughton, 2002: 588). Diğer yandan benzer durumu bilgi yönetimi odaklılık için de dile getirmek mümkündür. Sürekli yapılan yenilikler ortaya koyan, do-

layısıyla sahip oldukları mevcut bilimsel ve ticari uzmanlık alanının çizdiği sınırlar içinde faaliyet gösteren işletmelerin, bilgi yönetimi davranış ve uygulamalarını daha fazla geliştirdikleri görülmektedir. Bu durumu, mevcut yeteneklerinin sınırları çerçevesinde faaliyette bulunan işletmelerin, bilgi yönetimi davranış ve uygulamalarına daha fazla yöneldikleri şeklinde yorumlamak da mümkündür (Darroch, 2005: 107).

Bunun yanı sıra aynı paralellik, teknoloji ve pazar tabanlı yenilikler açısından da gözlenmiştir. Pazar odaklılık, daha üstün müşteri değerinin karlı şekilde yaratılması ve sürdürülmesine öncelik vermekte ve işletmenin hedef müşterilerinden, mevcut ve potansiyel rakiplerinden kaynaklanan pazar bilgisinin elde edilmesi, işletme geneline yayılması ve bu bilgiye karşılık verilmesinin tüm işletme için gerekliliğine işaret etmektedir. Pazar odaklı işletmeler, müşterilere odaklanmayı öncelikleri arasında alarak daha üstün müşteri değer yaratmak üzere pazar bilgisini arayıp bulma ve kullanma becerilerini giderek daha fazla artırmaktadırlar. Bu işletmeler müşterilerin gerek mevcut gerekse de gelecekteki ihtiyaçlarını anlamaya çalışmaktadırlar. Pazar odaklı işletmelerin bu yaklaşımı, mevcut pazarlarda müşteri faydasını önemli ölçüde geliştirebilecek ve karmaşık nitelikte talepleri olan müşterilerin ihtiyaçlarını karşılayabilecek nitelik taşıyan teknoloji tabanlı yeniliklerin artırılması için oldukça faydalı olmaktadır. Her ne kadar teknoloji yatırımları nitelik olarak riskli ve ölçek olarak büyük ise de, pazardan alınan sinyaller net ve kesin niteliktedir. Müşterilere hizmet etmeye nihai olarak odaklanan pazar odaklı işletmeler, teknoloji tabanlı yenilikler geliştirerek, müşterilerin gelecekteki ihtiyaçlarını karşılamak için gerekli tüm kaynakları tahsis etmeye istekli davranmaktadırlar. Pazar tabanlı yenilikler ise, teknoloji düzeyi açısından ileri teknolojileri içermese de, talep göz önüne alındığında önemli ölçüde riskli olarak değerlendirilmektedir (Zhou vd., 2005: 45). Bu çerçevede otomotiv sektörü hariç olmak üzere, pazar odaklılığın güçlü olması, incelenen işletmelerin bir yandan mevcut müşterilerin karşılanmamış ihtiyaçlarına hitap eden ve en iyi getiriye sağlayan teknoloji tabanlı yeniliklere yöneltirken, diğer yandan geleceği belirsiz olan pazar tabanlı yeniliklere önemli ölçüde kaynak ayırmayı tercih etmemelerine neden olmuştur.

Sektörlerin yöneldikleri yenilik türlerini, teknolojik gelişimle de açıklamak mümkündür. Teknolojik gelişim, rekabetçi stratejileri belirleyen unsurlardan biri olarak, bir yandan endüstri yapısının değişimini etkilerken diğer yandan ekonomik büyümeyi harekete geçirmektedir. Bu gelişim sürecinin merkezinde ise yapılan yenilikler yer aldığından teknolojik gelişim ve yenilik kavramları iç içe geçmiş olarak kullanılmaktadır (Stock vd., 2002: 537). İşletmele-

rin teknolojik gelişime karşı duyarlılığını ortaya koyan teknoloji odaklılık ise "müşterilerin teknolojik açıdan ileri ürün ve hizmetleri tercih edeceği" önermesine dayanan "teknolojik itme" felsefesini yansıtmaktadır. Böylece teknoloji odaklı şletmeler, AR-GE'ye önemli ölçüde yönelimi, yeni teknolojilerin elde edilmesini ve en ileri teknolojinin kullanılmasını savunmaktadırlar. Teknoloji odaklı şletmeler, yeni ürünlerinde en ileri teknolojinin kullanılmasını savunduklarından ve ağırlıklı olarak kaynaklarını AR-GE'ye ayırdıklarından, teknik uzmanlık ve esneklik açısından giderek daha fazla sivrilmektedirler. Nitekim incelenen sektörlerin bir kısmında benzer vurgulara rastlanmıştır. Bu durum ise buluş niteliğindeki yenilikler için harekete geçirici bir etken olmaktadır. Bunun da ötesinde, teknoloji odaklı bir şletmede, yaratıcılık, o şletmenin faaliyet ve stratejilerini yönlendiren örgütsel norm ve değer haline dönuşmüş durumdadır. ılgın fikirleri dahi destekleyen bu şletmelerde buluşların ortaya çıkarılması, stratejik ve kültürel bir öncelik haline dönuşmüştür. Teknoloji tabanlı yenilikler, ileri teknolojiyi içerdiklerinden, ağırlıklı olarak teknoloji odaklı şletmeler tarafından desteklenmektedir (Zhou vd., 2005: 45-46). Dolayısıyla sektörlerin teknoloji odaklı yeniliklere ağırlık vermesini veya bazı sektörlerde tüketiciye avantaj sunan (radikal) yeniliklerin sürekli yapılan yeniliklere kıyasla öne geçmesini, teknoloji odaklılıkla açıklamak mümkündür.

İncelenen iki sektörde (gıda ve otomotiv), şletmeyi riske sokan yenilikler göz ardı edildiğinde, radikal yeniliklerin, sürekli yapılan yeniliklerle eş düzeye sahip olduğu dikkat çekmiştir. Rekabette değişimin hızı arttıka, şletmeler mevcut yeteneklerinden faydalanma ile yeni yetenekler geliştirme arasında giderek artan bir gerilimle karşı karşıya kalmaktadır (Jansen vd., 2005: 351). Bu gerilim içerisinde günümüüzün şletmeleri, hem bugünü hem de geleceği aynı anda yaşamakta, mevcut müşteri ihtiyaçlarını tatmin etmenin yanı sıra pazarın geleceğini de tahmin etme ihtiyacı hissetmektedirler. Dolayısıyla başarılı olmak için bu ikisinden birinin tercih edilmesi yerine, içinde bulunulan zamanla gelecek arasında akılcı bir dengenin bulunması amaca daha fazla hizmet etmektedir (Connor, 1999: 1157).

Kısa dönemli finansal performans daha çok şletmenin sahip olduğu mevcut bilgi, yetenek ve becerilere dayandığından, rekabetçi konumun korunması için sürekli yapılan yenilikler yeterli kabul edilmektedir. Ancak şletmenin uzun vadede varlığını sürdürebilmesi gündeme geldiğinde, şletmelerin gelecekte ihtiyaç duyacağı yeni yetenekler ve beceriler geliştirebilmek için yeni bilgi ve çevresel ilişkilere odaklanması gerekmektedir. Bu durumda yapılması gereken, sahip olunan performansı koruma ile örgütsel yenilenmenin bir arada yürütülmesidir

(Carlisle ve McMillan, 2006: 3; Jansen vd., 2005: 351; Kyriakopoulos ve Moorman, 2004: 220).

İşletmelerin yaptıkları yeniliklerin bileşimini içinde buldukları yönelime göre şekillendirecekleri açıktır. Bu açıdan uzun dönemli planlama perspektifine sahip bir işletme müşterilerin gelecekteki ihtiyaçlarına odaklanarak özgün ve orijinal fikirler geliştirmeye daha fazla yönelirken (keşifçi strateji); daha kısa zaman perspektifine odaklı işletmeler, mevcut uygulamalardan daha az farklılaşma içeren gelişimi (sömürücü strateji) tercih edebileceklerdir (Carlisle ve McMillan, 2006: 3; Connor, 1999: 1158; Corso ve Pellegrini, 2007: 333; Lemon ve Sahota, 2004: 495).

Bu yönelimlerden ilki sonucu ortaya çıkan radikal yenilikler, yenilik için yeni platformlar yaratırken, ikinci yönelimin sonucu olan sürekli yenilikler, yeni bir yenilik platformu ortaya çıkana kadar geçen süreçte mevcut platformun iyileştirilmesini ve geliştirilmesini sağlamaktadır. İşletmelerin bu iki yenilik türü arasındaki tercihi, önemli ölçüde bir denge ihtiyacından doğmaktadır. Zira daha az belirsizlik ve risk içermesi, kısa zamanda yapılabilmesi ve örgütsel tartışmalara yol açmaması, yeni ürün yeniliğinde geliştirmeyi ön plana çıkarmaktadır. Hatta incelenen beş sektörde olduğu gibi, işletmeler ağırlıklı olarak sürekli yapılan yeniliklere yönelmektedir. Diğer yandan gerçek anlamda uzun dönemli başarının sağlanması için ise daha nadir bulunan radikal yeniliklerin ortaya çıkarılması gerekmektedir (Baker ve Sinkula, 2002: 7; Baker ve Sinkula, 2007: 319-320).

Bu iki tür yeniliğe odaklı stratejilerin, birbirlerinin alanlarını sınırladığı, farklı örgütsel yapılar ve kültürler gerektirdikleri, bir arada uygulanmasının odaklanma ve örgüt içi uyum açısından sorunları beraberinde getirebileceği, dış çevreye tam uyumun sağlanabilmesi için yalnız birinin hayata geçirilmesi gerektiği gibi eleştiriler gündeme gelse de, bu iki tür stratejinin tamamen karşıt olmadığını, aslında tamamlayıcı nitelik taşıdıklarını ve işletmelerin mutlaka bu iki tür yapıyı birlikte götürmeyi öğrenmeleri gerektiğini vurgulamak mümkündür (Corso ve Pellegrini, 2007: 333; Kyriakopoulos ve Moorman, 2004: 222-223; Shapiro, 2002: 25). Özellikle giderek artan rekabetin söz konusu olduğu pazarlarda faaliyet gösteren işletmeler için, pazardaki rekabetin artış göstermesi, bu gerekliliği daha da ön plana çıkarmaktadır (Corso ve Pellegrini, 2007: 334; Jansen vd., 2005: 359). İşletmeler daha yenilikçi olmak adına bu tamamlayıcılıktan yararlanmaya yönelmektedir (Darroch ve McNaughton, 2002: 213).

Nitekim incelenen değişkenlerden olan pazar odaklılığın, işletmelerin benimsedikleri keşifçi ve sömürücü stratejiler arasındaki sinerjiyi sistema-

tik olarak artırdığı (Kyriakopoulos ve Moorman, 2004: 235), pazar odaklılığın baskın olduğu işletmelerde, bu iki tür yönelimin sonucu olan yenilikler arasındaki dengenin arttığı/iyileştiği bilinmektedir (Baker ve Sinkula, 2007: 329). Pazar odaklılık, bu iki tür strateji arasındaki tamamlayıcılığı; müşteri isteklerine odaklı hedefleri gerçekleştirebilmek için ortak bir çerçeve sunarak, işletme genelinde iki strateji arasında pazara ilişkin bilgi akımını kolaylaştıran süreçleri harekete geçirerek, iki stratejiyi bütünleştiren birleştirici dinamik bir yetenek olarak rol oynayarak, sağlamaktadır (Kyriakopoulos ve Moorman, 2004: 226). Diğer yandan yönetim literatürü, işletmelerde öğrenme yöneliminin, keşifçi stratejilerle sömürücü stratejiler arasında sinerjik bir denge ihtiyacını gündeme getirebileceğinin altını çizmektedir (Corso ve Pellegrini, 2007: 334-335). Bu veriler ışığı altında, giderek artan şekilde, işletmeler müşterilerini sistematik olarak incelemekte ancak seçerek dinlemekte, geçmişte iyi giden uygulamaların gelecekte de geçerli olup olmayacağını sorgulamakta, başarılı olmak için çabalarken risk almaktan kaçınmamakta, gereken bilgileri elde ederken zamanla yarışmaktadırlar (Baker ve Sinkula, 2007: 329).

6. Sonuç

İşletmede yenilik yaratıcı unsurların başında örgütsel karakteristikler gelmektedir. Bu örgütsel karakteristikler, işletmelerin yetenekler geliştirerek, yenilik kapasitesi yaratmalarına böylece rekabet avantajı elde etmelerine imkan yaratmaktadır. Bu örgütsel karakteristiklerden, pazar odaklılık, pazar bilgisi işleme faaliyetine ve bunun stratejik anlamda kullanılmasına öncelik verirken, öğrenme odaklılık, işletme içinde bilgi yaratma ve kullanma isteğini ortaya koymaktadır. Bilgi yönetimi odaklılık, pazara ilişkin bilgilerin yanı sıra, yeni teknoloji, çalışanların örgüt kültürüne karşı yaklaşımları, işletme içi finansal konular gibi pazarla ilişkili olmayan unsurları da içeren bilginin toplanması, işletme geneline yayılması ve buna karşılık verilmesine işaret etmektedir. Yenilikçilik ise, işletmede yenilikçi davranışa yönelme eğilimini, bir başka deyişle yeni fikirlere açık olmayı ortaya koymaktadır. Yenilik üzerine yapılan çalışmalar, bu karakteristiklerin birbirine eklenmesi sonucu, ortaya çıkan sinerjik etkinin, yenilik için önemli bir potansiyel yarattığını ortaya koymaktadır.

Çalışma kapsamında elde edilen bulgular incelendiğinde, incelenen beş sektörde faaliyette bulunan işletmelerin genel olarak pazar odaklı davranışın etkisinde olduğu, faaliyetlerini de bu yönelimin gereklerine uygun şekilde şekillendirdikleri görülmüştür. Tüm sektörlerde pazar odaklı davranışın merkezini müşteri odaklılık oluşturmaktadır. Müşterilerle yakın ilişki içinde faaliyette bulun-

mak, ortaya konulacak yeni ürünlerin müşteri ihtiyaçlarına daha fazla uyum sağlamasına imkan yarattığından, işletmelerin yenilik performansına olumlu katkı sağlamaktadır. Tüm sektörler için geçerli olan bir diğer ortak yön ise, müşteri istekleri ile ürün geliştirme çabalarının uyumlulaştırılması noktasında karşımıza çıkmaktadır. İncelenen beş sektörde faaliyette bulunan tüm işletmelerin, bu konuya eğilerek, bu uyumlulaştırmayı gerçekleştirmek üzere çabaladıkları gözlenmiştir. Diğer yandan, sektörlerin pazar odaklılığında baskın karakterin ise farklılaştığı görülmüştür. Zira kimya ve metal eşya sektörlerinde proaktif karakterin; buna karşın gıda, otomotiv ve ana metal sektörlerinde tepkisel karakterin ağır bastığı belirlenmiştir. Pazar odaklılığın bu karakteristiklerinin, işletmelerin yöneldiği yenilik türleri ile yakın ilişkisi bulunduğu değerlendirilmektedir.

Öğrenme odaklılık karakteristiği itibariyle, tüm sektörlerin yüksek seviyede öğrenme odaklılığa sahip olduğu belirlenmiştir. Öğrenme odaklılığın boyutları itibariyle incelendiğinde, kimya ve ana metal sektörlerinde paylaşılan vizyon; gıda ve metal eşya sektörlerinde öğrenmeye yatkınlık; otomotiv sektöründe ise paylaşılan vizyon ve öğrenmeye yatkınlığın birlikte ön plana çıktığı görülmüştür. Araştırma sonucunda elde edilen bulgular, incelenen tüm sektörlerde, gerek öğrenme odaklılığı oluşturan yapı ve stratejilere, gerekse de bunu destekleyen kültüre belirgin seviyede değer atfedildiğini ortaya koymuştur.

Bilgi yönetimi odaklılığın sektörel açıdan incelenmesinde yönelim düzeyinin sektörler arasında farklılaştığı belirlenmiştir. Elde edilen bulgulara göre, bilgi yönetimine gıda, kimya ve ana metal sektörlerinde yüksek; otomotiv ve metal eşya sektörlerinde orta seviyede yönelimin söz konusu olduğu görülmüştür. Bu bulgunun yanı sıra, sektörlerin farklı bilgi yönetimi uygulamalarına yöneldikleri de görülmüştür. Bilgi yönetimi, işletmelerde gerek bilginin etkili şekilde yönetilmesi gerekse de işletmelerdeki diğer kaynaklardan elde edilen faydanın artırılması açısından değer taşımaktadır. Diğer bir deyişle bilginin kendisi de bir kaynak olmasına karşın, bilginin etkili şekilde yönetilmesi, tüm diğer kaynaklardan elde edilebilecek sonuçtan daha fazlasının elde edilmesine fırsat yaratmaktadır. Buradan hareketle bilgi yönetiminin asli amacının, işletmenin karşı karşıya olduğu sorunları çözebilmek için, bilginin toplanarak, işletme açısından değer yaratacak hale dönüştürülmesi olduğunu ifade etmek mümkündür. Araştırma sonuçları, özellikle üç sektörde, bilgi yönetiminin bu asli amacına uygun şekilde değer yaratıcı işlevinin ön plana çıkarak, önemli ölçüde benimsendiğini ortaya koymuştur.

Yenilikçilik açısından sektörler incelendiğinde, gıda sektörü hariç diğer tüm sektörlerin orta seviyede yenilikçiliğe sahip olduğu görülmüştür. Yüksek seviyede yenilikçiliğe sahip olan gıda sektöründe, yenilikçi davranışın tüm unsurlarının üzerinde durulduğu görülmüştür. Gıda sektörünün yenilikçi eğiliminin arkasında, yüksek seviyede sosyal sermayeye dayanan bir yapının yattığı değerlendirilmiştir. Kimya dışındaki dört sektörde, yeniliğe karşı direnç düzeyinin düşük oluşu, yenilikçi davranışı yönlendiren birincil unsur olarak belirlenmiştir. Özellikle otomotiv ve ana metal sektörlerinde, yeniliğe karşı direnç düzeyinin düşük oluşunun, son dönemlerde pazara yeni ürün/hizmet sunuşunu artırdığı belirlenmiştir. Bu durum yeniliğe açıklığın, yenilikçi sonuçlar üzerindeki olumlu etkilerini ortaya koymak açısından önemli görülmektedir.

Yenilik kapasitesi sektörel olarak değerlendirildiğinde, otomotiv sektörünün orta; diğer tüm sektörlerin ise yüksek seviyede yenilik kapasitesine sahip oldukları belirlenmiştir. Yenilik kapasitesi açısından ulaşılan bu bulgu, büyük ölçekli işletmelerin yenilik kapasitelerinin yüksek olduğunu ortaya koyan literatürle önemli ölçüde örtüşmektedir. Yenilik kapasitesi açısından belirgin şekilde öne çıkan sektör ise gıda sektörü olmuştur. Tüm sektörlerin teknolojiyi elde etme ve kullanma konusunun üzerinde ağırlıklı olarak durdukları görülmüştür. Bu bağlamda özellikle yeni teknolojilere odaklı işletme stratejilerinin benimsenmiş olması, işletmelerde yenilik kapasitesini olumlu etkilemektedir. Bunun yanı sıra otomotiv sektörü hariç tüm sektörlerde benimsenen teknoloji stratejilerini desteklemek üzere işletmelerin, örgüt içinde uygun ortamı yaratma yolundaki çabalarının ağırlık kazandığı belirlenmiştir. Bu durum özellikle, yeniliğin yönetilmesindeki ikili yapının önemine ve karşılıklı etkileşimine vurgu yapmaktadır. Zira yenilik üzerine geliştirilmiş pek çok model, işletmelerde yeniliğin yönetilmesinin hem teknolojik hem de beşeri yönlerinin bulunduğunu ortaya koymaktadır. Bu ikili yapı karşılıklı olarak etkileşimde bulunarak, işletmelerin yenilik performansına katkı sağlamaktadırlar. Yenilik kapasitesi ile ilişkili bir başka bulgu ise, sindirme kapasitesinin yenilik kapasitesi ile olan bağlantısına ilişkindir. Araştırma sonuçları, genel olarak, sindirme kapasitesi yüksek olan işletmelerin, yenilik kapasitelerinin de yüksek olduğunu ortaya koymuştur. Bu sonuç, sindirme kapasitesinin yenilik kapasitesi ile ilişkisi üzerine yapılmış olan önceki çalışmaların bulguları ile örtüşmektedir.

Değişkenler arası ilişkiler genel olarak incelendiğinde ise, özetle, araştırma modelinin ortaya koyduğu ilişkilerin önemli ölçüde doğrulandığı görülmüştür, böylece modeldeki örgütsel karakteristiklerin yenilikçi sonuçlar üzerindeki etkilerinin belirleyici düzeyde olduğu saptanmıştır. Bu bağlamda, model çerçeve-

sinde örgütsel karakteristiklerin birbirine eklenmesi, işletmelerin yenilik potansiyelini ve yenilikçi sonuçları önemli ölçüde artırmaktadır. Çalışmanın ortaya koyduğu bu sonucun, rakiplerinden farklılaşarak, rekabet avantajı elde etmek ve bunu sürdürmek isteyen işletmeler açısından bünyesinde önemli ipuçlarını barındırdığı düşünülmektedir.

Son olarak gelecekte yapılacak çalışmalara ışık tutmak anlamında, birkaç noktanın üzerinde durmak yararlı olabilecektir. Bunlardan ilki, belirlenen sektörlerin yenilikçi karakteristikler ve sonuçlar açısından ülkeler arasında kıyaslanmasına ilişkindir. İşletmelerde yeniliğin ortaya çıkışını, o işletmenin faaliyette bulunduğu, toplumsal, ekonomik ve sosyal çevreden soyutlamak imkansız olduğundan, ülkeler düzeyinde yapılabilecek bu tür çalışmalar, farklı ülkelerde yenilik sürecine etki eden unsurların karşılaştırılmasına imkan sağlayacaktır. İkinci olarak, yenilikçi eğilimlerine bakılmaksızın tüm imalat sanayi sektörlerini esas alan bir çalışma, elde edilen sonuçların genelleştirilebilirliğini daha da artırabilecektir. Diğer yandan ölçek büyüklüğünün yenilikçi sonuçlar üzerindeki etkilerini ortaya koyabilecek şekilde yapılacak çalışmalar ise diğer bir araştırma alanını oluşturabilecek ve yenilik alanında süregiden tartışmalara katkı sağlayabilecektir.

Kaynakça

- Amabile, T.M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J. ve Herron, M., (1996). "Assessing the Work Environment for Creativity", *Academy of Management Journal*, 39(5), 1154-1184.
- Aramburu, N., Saenz, J. ve Rivera, O., (2006). "Fostering Innovation and Knowledge Creation: The Role of Management Context", *Journal of Knowledge Management*, 10(3), 157-168.
- Atuahene-Gima, K., (1996). "Market Orientation and Innovation", *Journal of Business Research*, 35, 93-103.
- Atuahene-Gima, K., Slater, S.F. ve Olson, E.M., (2005). "The Contingent Value of Responsive and Proactive Market Orientations for New Product Program Performance", *The Journal of Product Innovation Management*, 22, 464-482.
- Ayuso, S., Rodriguez, M.A. ve Ricart, J.E., (2006). "Responsible Competitiveness at the "Micro" Level of the Firm Using Stakeholder Dialogue as a Source for New Ideas: A Dynamic Capability Underlying Sustainable Innovation", *Corporate Governance*, 6(4), 475-490.
- Baker, W.E. ve Sinkula, J.M., (1999). "The Synergistic Effect of Market Orientation and Learning Orientation on Organizational Performance", *Journal of the Academy of Marketing Science*, 27(4), 411-27.
- Baker, W.E. ve Sinkula, J.M., (2002). "Market Orientation, Learning Orientation, and Product Innovation: Delving into the Organization's Black Box", *Journal of Market-Focused Management*, 5, 5-23.
- Baker, W.E ve Sinkula, J.M., (2007). "Does Market Orientation Facilitate Balanced Innovation Programs? An Organizational Learning Perspective", *Journal of Product Innovation Management*, 24, 316-334.
- Benbasat, I., Goldstein, D.K. ve Mead, Melisa, (1987) "The Case Research Strategy in Studies of Information Systems", *MIS Quarterly*, Eylöl, 369-386.
- Brewin, D.G., Monchuk, D.C. ve Partridge, M.D., (2009), "Examining the Adoption of Product and Process Innovations in the Canadian Food Processing Industry", *Canadian Journal of Agricultural Economics*, 57, 75-97.
- Calantone, R.J., Cavusgil, S.T. ve Zhao, Y., (2002), "Learning orientation, Firm Innovation Capability, and Firm Performance", *Industrial Marketing Management*, 31, 515-524.
- Camison-Zornoza, C., Lapidra-Alcami, R., Segarra-Cipres, M. ve Boronat-Navarro, M., (2004). "A Meta-analysis of Innovation and Organizational Size", *Organization Studies*, 25, 331-361.
- Carlisle, Y. ve McMillan, E., (2006). "Innovation in Organizations from a Complex Adaptive Systems Perspective", *Emergence: Complexity & Organization*, 8(1), 2-9.

- Cavusgil, S.T., Calantone, R.J. ve Zhao, Y., (2003). "Tacit Knowledge Transfer and Firm Innovation Capability", *Journal of Business & Industrial Marketing*, 18(1), 6-21.
- Cepeda, G. ve Vera, D., (2007) "Dynamic Capabilities and Operational Capabilities: A Knowledge Management Perspective", *Journal of Business Research*, 60, 426-437.
- Christensen, C.M., (1997). *The Innovator's Dilemma*, Harvard Business School Press, Boston.
- Cohen, W.M. ve Levinthal, D.A, (1990). "Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation", *Administrative Science Quarterly*, 35, 128-152.
- Cohen, W.M. ve Levinthal, D.A, (1994). "Fortune Favors the Prepared Firm", *Management Science*, 40, 227-251.
- Connor, T., (1999). "Customer-Led and Market-Oriented: A Matter of Balance, *Strategic Management Journal*, 20, 1157-1163.
- Cooper, J.R., (1998). "A Multidimensional Approach to the Adoption of Innovation", *Management Decision*, 36(8), 493-502.
- Cooper, R.G., (1999). "From Experience: The Invisible Success Factors in Product Innovation", *Journal of Product Innovation Management*, C.16, s.115-133.
- Cooper, R.G. ve Kleinschmidt, E.J., (1993). "Major New Products: What Distinguishes the Winners in the Chemical Industry?", *Journal of Product Innovation Management*, 10, 90-111.
- Cooper, R.G. ve Kleinschmidt, E.J., (2000). "New Product Performance: What Distinguishes the Star Products", *Australian Journal of Management*, 25(1), 17-45.
- Corso, M. ve Pellegrini, L., (2007). "Continuous and Discontinuous Innovation: Overcoming the Innovators' Dilemma", *Creativity and Innovation Management*, 16(4), 333-347.
- Costa, A.I.A. ve Jongen, W.M.F., (2006). "New Insights into Consumer-led Food Product Development", *Trends in Food Science & Technology*, 17, 457-465.
- Darroch, J., (2005). "Knowledge Management, Innovation and Firm Performance", *Journal of Knowledge Management*, 9(3), 101-15.
- Darroch, J. ve Jardine, A., (2002). "Combining Firm-Based and Consumer-Based Perspectives to Develop a New Measure for Innovation", *Proceedings of Third International Symposium on Management of Technology and Innovation*, 271-275.
- Darroch, J. ve McNaughton, R., (2003). "Beyond Market Orientation: Knowledge Management and the Innovativeness of New Zealand Firms", *European Journal of Marketing*, 37(3-4), 572-593.
- Day, G.S., (1994). "The Capabilities of Market-Driven Organizations", *Journal of Marketing*, 58, 37-52.

- 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, 23-37.
- Dodgson, M., (1993). "Organizational Learning: A Review of Some Literatures", *Organization Studies*, 14(3), 375-394.
- Eisenhardt, K.M., (1989), "Building Theories from Case Study Research", *Academy of Management Review*, 14(4), 532-550.
- Farrell, M.A., (2000). "Developing a Market-Oriented Learning Organization", *Australian Journal of Management*, 25(2), 201-223.
- Farrell, M.A., Oczkowski, E., (2002). "Are Market Orientation and Learning Orientation Necessary for Superior Organizational Performance?", *Journal of Market-Focused Management*, 5, 197-217.
- Freeman, C., Soete, L., (2003). *Yenilik İktisadı*, TÜBİTAK Popüler Bilim Yayınları, İstanbul.
- Furtan, W.H., Sauer, J., (2008). "Determinants of Food Industry Performance: Survey Data and Regressions for Denmark", *Journal of Agricultural Economics*, 59(3), 555-573.
- Gaynor, G.H., (2002). *Innovation by Design: What It Takes to Keep Your Company on the Cutting Edge*, American Management Association, New York.
- Gerring, J., (2007). *Case Study Research: Principles and Practices*, Cambridge University Press, New York.
- Green, S.G., Aiman-Smith, L., (2004). "Research on the Human Connection in Technological Innovation: An Introductory Essay", *Journal of Engineering and Technology Management*, 21, 1-9.
- Hamel, G., Breen, B., (2007). *Yönetimin Geleceği*, MESS Yayını, Yayın No:536, İstanbul.
- Han, J.K., Kim, N., Srivastava, R.K., (1998). "Market Orientation and Organizational Performance: Is Innovation a Missing Link?", *Journal of Marketing*, 62, 30-45.
- Hancock, D.R., Algozzine, B., (2006). *Doing Case Study Research: A Practical Guide For Beginning Researchers*, Teacher College Press, New York.
- Henard, D.H., Szymanski, D.M., (2001). "Why Some New Products Are More Successful Than Others", *Journal of Marketing Research*, 38, 362-375.
- Hult, G.T.M., Hurley, R.F., Knight, G.A., (2004). "Innovativeness: Its antecedents and impact on business performance", *Industrial Marketing Management*, 33, 429-38.
- Hult, G.T.M., Hurley, R.F., Knight, G.A., (2005). "Innovativeness and Capacity to Innovate in a Complexity of Firm Level Relationship: A Response to Woodside (2004)", *Industrial Marketing Management*, 34, 281-283.
- Hult, G.T.M., Snow, C.C., Kandemir, D., (2003). "The Role of Entrepreneurship In Building Cultural Competitiveness In Different Organizational Types", *Journal of Management*, 29(3), 401-426.

- Hunt, S.D., Morgan, R.M., (1996). "The Resource-Advantage Theory of Competition: Dynamics, Path Dependencies, and Evolutionary Dimensions", *Journal of Marketing*, 60, 107-114.
- Hurley, R.F., Hult, G.T.M., (1998). "Innovation, Market Orientation, and Organizational Learning: An Integration and Empirical Examination", *Journal of Marketing*, 62(3), 42-54.
- İstanbul Sanayi Odası, (2007). "Türkiye'nin 500 Büyük Sanayi Kuruluşu 2006", *İSO Der-gisi*, 497.
- Jansen, J.J.P., Van Den Bosch, F.A.J., Volberda, H.W., (2005). "Exploratory Innovation, Exploitative Innovation, and Ambidexterity: The Impact of Environmental and Organizational Antecedents", *Schmallenbach Business Review*, 57, 351-363.
- Jaworski, B.J., Kohli, A.K., (1993). "Market orientation: Antecedents and Consequences", *Journal of Marketing*, 57, 53-70.
- Jennex, M.E., (2007). *Knowledge Management in Modern Organizations*, Idea Group Publishing, Hershey.
- Johnson, R.B., (1997). "Examining the Validity Structure of Qualitative Research", *Educa-tion*, 118(2), 282-292.
- Kimberly, J.R., Evanisko, M.J., (1981). "Organizational Innovation: The Influence of Indi-vidual, Organizational, and Contextual Factors on Hospital Adoption of Techno-logical and Administrative Innovations", *Academy of Management Journal*, 24(4), 689-713.
- Kirca, A.H., Jayachandran, S. ve Bearden, W.O., (2005). "Market Orientation: A Meta-Analytic Review and Assessment of Its Antecedents and Impact on Performan-ce", *Journal of Marketing*, 69, 24-41.
- Koc, T. ve Ceylan, C., (2007). "Factors Impacting the Innovative Capacity in Large-scale Companies", *Technovation*, 27, 105-114.
- Kohli, A.K. ve Jaworski, B.J., (1990). "Market orientation: The Construct, Research Propo-sition and Managerial Implications", *Journal of Marketing*, 54, 1-18.
- Kyriakopoulos, K. ve Moorman, C., (2004). "Tradeoffs in Marketing Exploitation and Exploration Strategies: The Overlooked Role of Marketing Orientation", *Interna-tional Journal of Research in Marketing*, 21(3), 219-240.
- Lee, T. ve Tsai, H., (2005). "The Effects of Business Operation Mode on Market Orienta-tion, Learning Orientation and Innovativeness", *Industrial Management and Data Systems*, 105(3), 325-348.
- Lemon, M. ve Sahota, P.S., (2004). "Organizational Culture as a Knowledge Repository for Increased Innovative Capacity", *Technovation*, 24, 483-498.
- Loermans, J., (2002). "Synergizing the Learning Organization and Knowledge Manage-ment", *Journal of Knowledge Management*, 6(3), 285-294.

- Lopez, S.P., Peon, J.M.M. ve Ordas, C.J.V., (2004). "Managing Knowledge: The Link Between Culture and Organizational Learning", *Journal of Knowledge Management*, 8(6), 93-104.
- Luecke, R., (2008). *İş Dünyasında Yenilik ve Yaratıcılık*, T. İş Bankası Kültür Yayınları, Yayın No.1387, İstanbul.
- Malerba, F. ve Orsenigo, L., (1995). "Schumpeterian Patterns of Innovation", *Cambridge Journal of Economics*, 19(1), 47-65.
- Mansfield, E., (1963). "Size of Firm, Market Structure, and Innovation", *The Journal of Political Economy*, 71(6), 556-576.
- Marinova, D., (2004). "Actualizing Innovation Effort: The Impact of Market Knowledge Diffusion in a Dynamic System of Competition", *Journal of Marketing*, 68, 1-20.
- Mavondo, F.T., Chimhanzi, J. ve Stewart, J., (2005). "Learning Orientation and Market Orientation: Relationship with Innovation, Human Resource Practices and Performance", *European Journal of Marketing*, 39(11-12), 1235-1263.
- McGrath, R.G., (2001). "Exploratory Learning, Innovative Capacity and Managerial Oversight", *Academy of Management Journal*, 44(1), 118-131.
- Menguc, B. ve Auh, S., (2006). "Creating a Firm-level Dynamic Capability Through Capitalizing on Market Orientation and Innovativeness", *Journal of the Academy of Marketing Science*, 34(1), 63-73.
- Merx-Chermin, M. ve Nijhof, W.J., (2005). "Factors Influencing Knowledge Creation and Innovation in an Organization", *Journal of European Industrial Training*, 29(2), 135-147.
- Moorman, C. ve Miner, A.S., (1997). "The Impact of Organizational Memory on New Product Performance and Creativity", *Journal of Marketing Research*, 34, 91-106.
- Morris, L., (2006). *Permanent Innovation*, Download Edition, <http://www.innovationlabs.com/PermInnovation.pdf>, Erişim tarihi: 21.08.2007.
- Narver, J.C. ve Slater, S.F., (1995). "Market Orientation and the Learning Organization", *Journal of Marketing*, 59, 63-74.
- Narver, J.C., Slater, S.F. ve MacLachlan, D.L., (2004). "Responsive and Proactive Market Orientation and New Product Success", *The Journal of Product Innovation Management*, 21, 334-347.
- Neely, A., Filippini, R., Forza, C., Vinelli, A. ve Hii, J., (2001). "A Framework for Analysing Business Performance, Firm Innovation and Related Contextual Factors: Perceptions of Managers and Policy Makers in Two European Regions", *Integrated Manufacturing Systems*, 12(2), 114-124.
- Neuman, W.L., (2008). *Toplumsal Araştırma Yöntemleri: Nitel ve Nicel Yaklaşımlar*, Yayıncısı Yayınevi, İstanbul.
- Nielsen, A.P., (2006). "Understanding Dynamic Capabilities Through Knowledge Management", *Journal of Knowledge Management*, 10(4), 59-71.

- Nonaka, I., (1994). "A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation", *Organization Science*, 5,(1) 14-37.
- Nonaka, I. ve Takeuchi, (1995). *The Knowledge Creating Company*, Oxford University Press, New York.
- Nonaka, I. ve Toyama, R., (2003). "The Knowledge-creating Theory Revisited: Knowledge Creation as a Synthesizing Process", *Knowledge Management Research & Practice*, 1, 2-10.
- Olavarrieta, S. ve Friedman, R., (2008). "Market Orientation, Knowledge-related Resources and Firm Performance", *Journal of Business Research*, 61, 623-630.
- Pavitt, K., (1984). "Sectoral Patterns of Technical Change: Towards a Taxonomy and a Theory", *Research Policy*, 13, 343-373.
- Pavitt, K., (1991). "Key Characteristics of the Large Innovating Firms", *British Journal of Management*, 2, 41-50.
- Persuad, A., (2005). "Enhancing Synergistic Innovative Capability in Multinational Corporations: An Empirical Investigation", *The Journal of Product Innovation Management*, 22, 412-429.
- Prajogo, D.I. ve Ahmed, P.K., (2006). "Relationships between Innovation Stimulus, Innovation Capacity and Innovation Performance", *R&D Management*, 36(5), 499-515.
- Robinson, W.T. ve Kalyanaram, G., (1994). "First-Mover Advantages From Pioneering New Markets: A Survey From New Markets", *Review of Industrial Organization*, 9, 1-23.
- Rothwell, R., (1994). "Towards the Fifth-Generation Innovation Process", *International Marketing Review*, 11(1), 7-31.
- Rowley, J., (2002). "Using Case Studies in Research", *Management Research News*, 25(1), 16-27.
- Senge, P.M., (2007). *Beşinci Disiplin: Öğrenen Organizasyon Düşünüşü ve Uygulaması*, Yapı Kredi Yayınları, 14. Baskı, İstanbul.
- Shapiro, S.M., (2002). *24/7 Innovation: A Blueprint for Surviving and Thriving in an Age of Change*, McGraw-Hill, New York.
- Sinkula, J.M., Baker, W.E. ve Noordewier, T., (1997). "A Framework for Market-Based Organizational Learning: Linking Values, Knowledge and Behavior", *Journal of the Academy of Marketing Science*, 25(4), 305-318.
- Slater, S.F. ve Narver, J.C., (1994). "Market Orientation, Customer Value and Superior Performance", *Business Horizons*, 37(2), 22-28.
- Sorensen, J.B. ve Stuart, T.E., (2000). "Aging, Obsolescence and Organizational Innovation", *Administrative Science Quarterly*, 45, 81-112.
- Souitaris, V., (2002). "Technological Trajectories as Moderators of Firm Level Determinants of Innovation", *Research Policy*, 31, 877-898.

- Stake, R.E., (2006). *Multiple Case Study Analysis*, The Guilford Press, New York.
- Stock, N.G., Greis, N.P. ve Fischer, W.A., (2002). "Firm Size and Dynamic Technological Innovation", *Technovation*, 22, 537-549.
- Subramaniam, M. ve Youndt, M.A., (2005). "The Influence of Intellectual Capital on the Types of Innovative Capabilities", *Academy of Management Journal*, 48(3), 450-63.
- Tang, H.K., (1998). "An Integrative Model of Innovation in Organizations", *Technovation*, 18(5), 297-309.
- Taymaz, E., (2001). *Ulusal Yenilik Sistemi: Türkiye İmalat Sanayinde Teknolojik Değişim ve Yenilik Süreçleri*, TÜBİTAK/TTGV/DİE Ortak Yayını, Ankara.
- Teece, D.J., Pisano, G., Shuen, A., (1997). "Dynamic Capabilities and Strategic Management", *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533.
- Van de Ven, A. H., (1986), "Central Problems in the Management of Innovation" *Management Science*, 32(5), 590-607.
- Winter, S.G., (2003). "Understanding Dynamic Capabilities", *Strategic Management Journal*, 24, 991-995.
- Woodside, A.G, (2005). "Firm Orientations, Innovativeness, and Business Performance: Advancing a System Dynamics View Following a Comment on Hult, Hurley, and Knight's 2004 Study", *Industrial Marketing Management*, 34(3), 275-279.
- Yadav, M.S., Prabhu, J.C., Chandy, R.K., (2007). "Managing The Future: CEO Attention and Innovation Outcomes", *Journal of Marketing*, 71, 84-101.
- Yin, R., (2003). *Case Study Research: Design and Methods*, Sage Publications, London.
- Zahra, S.A. ve Hayton, J. C., (2008). "The Effect of International Venturing on Firm Performance: The Moderating Influence of Absorptive Capacity", *Journal Business Venturing*, 23(2), 195-220.
- Zahra, S.A. ve George, G., (2002). "Absorptive Capacity: A Review, Reconceptualization, and Extension", *Academy of Management Review*, 27(2), 185-203.
- Zhou, K.Z., Kin, C. ve Tse, D.K., (2005). "The Effects of Strategic Orientations on Technology- and Market-Based Breakthrough Innovations", *Journal of Marketing*, 69, 42-60.