
Stratejik Yönlülüklerin Yenilik ve Performans Üzerindeki Etkisi

Sonyel OFLAZOĞLU¹
Mustafa Kemal Üniversitesi
İİBF
oflazoglusonyel@gmail.com

Akın KOÇAK
Ankara Üniversitesi
Siyasal Bilgiler Fakültesi
akin1kocak@gmail.com

Özet

Bu çalışma; işletmelerin stratejik yönlülüklerinin (pazar yönlülük, girişimci yönlülük ve teknoloji yönlülük) yenilik ve performans üzerindeki etkisini ortaya koymayı amaçlamaktadır. Çalışmada stratejik yönlülüklerin hem finansal başarıda hem de müşteri değeri yaratmada yenilik aracılığıyla olumlu etkilerin olduğu varsayımı altında bir model geliştirilmiştir. Çalışma endüstriyel firmalarla sınırlanmıştır. Türkiye’de sanayisi gelişmiş 12 il’deki 845 işletme üzerinde yapılmıştır. Verilerin analiz edilmesinde yapısal eşitlik modeli kullanılmıştır. Araştırmanın sonuçlarına göre; stratejik yönlülüklerin işletmelerin yenilik ve performansı üzerinde olumlu etkisinin olduğu saptanmıştır. Proaktif pazar yönlülük ile yenilik ve performans arasında olumlu bir ilişki bulunurken, tepkisel pazar yönlülük ile arasında anlamlı ve olumlu bir ilişki bulunamamıştır.

Anahtar Kelimeler: Pazar Yönlülük, Teknoloji Yönlülük, Rekabet Avantajı ve Yenilik

JEL Sınıflaması: M31

The Effects of Strategic Orientations on Innovation and Performance

Abstract

This study aims to determine the effects of strategic orientations (market, entrepreneurial, and technology orientations) of firms on innovation and performance. A model is developed under the assumption that, with the help of innovations, strategic orientations have positive effects both on creating customer value and financial success. The study was limited with and questionnaires were completed by 845 industrial firms. The data was analyzed using a structural equation model. According to the results, strategic orientations have positive effect on innovation and performance. Although a positive relationship exist between innovation and performance and proactive market orientation, no significant and positive relationship was found between innovation and performance and reactive market orientation.

Keywords: Market Orientation, Technology Orientation, Competitive Advantage and Innovation

JEL Classifications: M31

¹ Sorumlu yazar.

1. Giriş

Küresel rekabet ortamında işletmeler, rekabet avantajlarını sürdürebilmek için stratejik davranmak durumundadırlar. Bu bilince sahip işletmeler, varlıklarını sürdürebilmek ve rekabet avantajını elde edebilmek için mevcut pazarlardaki yönelimleri ve değişen koşulları sürekli takip etme çabası içinde olmaktadır. Stratejik yönlülüklerin işletmelerin başarısını etkileyen bir etken olmasının nedeni de bu noktada açığa çıkmaktadır (Jaworski ve Kohli, 1993).

İşletmelerin önemli bir yeteneği de stratejik yönelimleridir. Stratejik yönelim, işletmelerin üstün performansa erişme çabasını, değerler ve inanışlar seti ile nasıl iş yapılacağını yansıtan felsefesidir (Gatignon ve Xuereb, 1997). Bu değerler ve inanışlar kullanılacak kaynakları tanımlamakta, bireysel yetenekleri aşmakta ve bir bütün halinde kaynakları ve yetenekleri birleştirmektedir. Böylesi yetenekler elle tutulamayan ve etkileşim tabanlı olduğundan alınıp satılması, taklit edilmesi, çoğaltılması zor olduğu için çoğunlukla rekabetçi avantajın kaynaklarını oluşturmaktadırlar (Day 1994; Hunt ve Morgan, 1995).

Bu çalışma kapsamında, literatürdeki rekabet avantajı teorileri çerçevesinde üç tip stratejik yönlülük ele alınmıştır. Başlangıçta Kohli ve Jaworski (1990) Narver ve Slater (1990) tarafından geliştirilen daha sonra ise Gatignon ve Xuereb (1997), Noble vd. (2002) ve Zhou vd. (2005b) tarafından geliştirilen stratejik yönlülüklerden (pazar yönlülük, teknoloji yönlülük ve girişimci yönlülük) oluşmaktadır. Pazarlama kavramı üzerindeki tartışmalar kapsamında, uluslararası pazarlama yazınında pazarlamanın girişimcilikle ilişkisini ortaya koymaya başlayan bir akım ortaya çıkmıştır. Yapılan birçok araştırmada özellikle pazar yönlülük ile girişimci yönlülük arasında güçlü bir ilişkinin olduğu belirlenmiştir. Son dönemlerde işletmelerin başarısıyla pazar yönlü olmaları arasındaki ilişki öne çıkmaktadır. Araştırmalar da pazar yönlü olan işletmelerin performanslarında yükselme olduğunu göstermektedir. İşletmelerin yüksek performansa sahip olmaları için hem pazar yönlü hem girişimci yönlülüğün bir arada düşünülmesi faydalı olacaktır (Miles ve Arnold, 1991). Rekabet ortamındaki fırsatları değere çevirebilmek adına, girişimci yönlü olmanın altındaki temellerin araştırılması ve yenilik; rekabet eden işletmelerin stratejilerinde oldukça önemli bir rol oynamaya başlamıştır. Başarılı yenilikler işletmenin teknolojik yeterliliğine bağlıdır ve işletme teknolojinin hızına yetişemiyor, teknolojik gelişmeleri takip edemiyor, bunları kendi için kullanamıyorsa başarılı bir yenilik performansı gerçekleştirilmesi beklenemez. Ancak yenilikçi olan işletmeler Ar&Ge yönelimli olduklarından, gelişen yeni teknolojilerin elde edilmesinde proaktif davranabilmektedir (Freeman ve Soete, 1997; Meeus ve Oerlemans, 2000, s.45). Bu açıklamalar çerçevesinde işletmelerin rekabet avantajı elde etmesi ve sürdürülebilmesi stratejik yönlülüklerle ilişkilendirilmiştir. İşletmelerin elde ettikleri rekabet avantajının, pazarda doğru yerde konumlanmalarının bir sonucu olduğu düşünüldüğünde; pazar güçlerinin bu duruma etkileri göz ardı

edilmemelidir (Porter, 1985). Bahsi geçen pazar güçlerinden en temel olanları; talep belirsizliği, teknoloji değişim hızı ve rekabet yoğunluğudur ve bu bağlamda pazar güçlerinin işletmelerin stratejik yönlülükleri ile yenilik ve performans üzerindeki etkileri de çalışmaya dâhil edilmiştir.

2. Kuramsal Çerçeve

Dinamik kabiliyetler; pazardaki değişimi yaratan ya da pazarda oluşan değişime uymayı sağlayan, bu amaç içinde kaynakları kullanan süreçlerdir. Bu süreçler özellikle kaynakların entegre edilmesini, yeniden konfigüre edilmesini, kaynakların edinilmesini ve serbest bırakılmasını sağlarlar (Collis,1994; Eisenhardt ve Martin, 2000; Teece vd. 1997; Winter, 2003; Zollo ve Winter, 2002). Dolayısıyla dinamik yetenekler, rekabet avantajının elde edilmesinde kullanılan yeni kaynakların oluşumu için eski kaynakların yeniden konfigüre edilmesinin ve geliştirilmesinin sağlayıcılarıdır (Çavuşgil vd. 2007, s.163). Pazarlama kabiliyetleri, işletmenin etkili bir karma pazarlama stratejisini formüle etmesi için işletmenin kapasitesini harekete geçirmektedir ancak uluslararası fırsatları tanımlamak ve pazara girebilmek için birçok tehlikeler bulunmaktadır. Girişimci sermayenin pazar yeniliğine transferi işletmenin dinamik kabiliyetleri tarafından gerçekleştirilmektedir, bu kabiliyetler yeni değer yaratma stratejileri için temel kaynaklar, süreçler ve rutinlerden oluşmaktadır. Dinamik kabiliyetlerin gözle görülür çıktıları bulunmaktadır ve karşılaştırmalı yeni pazar fırsatlarının fonksiyonel yeteneklere dönüşümüne olanak sağlamaktadır (Schindebutte, Morris ve Koçak, 2008, s.12).

Yapılan çalışmalar, pazar yönlülük ve yenilikçilik birlikte değerlendirdirildiğinde dinamik bir kabiliyet olarak işletmenin performansını arttıracaklarını ortaya koymuştur (Mengüç ve Auh, 2006, s.65). Yeniliği; dinamik bir kabiliyet olarak inceleyen O'connor (2008) çalışmasını takiben Liao, Kickul ve Oma, (2009, s.270) işletmenin kaynaklarının dış fırsatları tanımlama kabiliyetini etkilediğini ve işletmenin kaynak/kabiliyetlerinin işletmenin yenilik ve performansını arttırdığını ileri sürmüşlerdir.

Literatürde stratejik yönlülükler ve firma performansı arasındaki ilişkiye yönelik birçok çalışma mevcuttur. Deshpandé ve Farley (2004) ve Li, Liu ve Zhao (2006) pazar yönlülük ve firma performansı arasında pozitif bir ilişki olduğunu desteklerken, Gao, Zhou ve Yim (2007) rekabet yönlü olan firmaların teknoloji yönlülüğu ve karlılığı arasında, Zhou, Yim ve Tse (2005b) girişimci yönlülük ve firma performansı arasında pozitif bir ilişki olduğunu desteklemişlerdir. Firmanın stratejik yönelimleri ve performansı arasındaki ilişki ile ilgili olarak yapılan araştırmalarda Atuahene-Gima (2005) tüketici/rakip yönlülük ve yenilik arasındaki ilişkiyi incelemiş, ancak yeniliği radikal yenilik ve aşamalı yenilik olarak ele almışlardır. Sonuç olarak Zhou vd. (2005b) firmaların stratejik yönlülük ve performans ilişkisinde çığır açan yeniliklerin etkisini araştıran çalışmalarında aracı değerşken olarak örgütsel öğrenmeyi ele almışlardır.

Bir firmanın stratejik yönelimi faaliyet gösterdiği çevreden bağımsız değildir (Gatignon ve Xuereb, 1997; Kohli ve Jaworski, 1990). Önceki araştırmalar; firmanın strateji ve performansının göreceli olarak (pazar belirsizliği, teknolojik türbülans ve rekabet yoğunluğu) çevresel güçlerin etkisinde olduğunu göstermiştir. Örneğin, Lukas, Tan ve Hult (2001) yaptıkları çalışmada daha az çevresel dinamik olan bir ortamda firmanın daha çok risk alma eğilimde olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Jeong, Paeve ve Zhou, (2006) ise çalışmalarında pazar belirsizliğinin tüketici yönlülüğü ve teknolojik türbülansın da teknoloji yönlülüğü pozitif yönde etkilediği sonucuna ulaşmışlardır.

3. Araştırma Modeli ve Hipotezler

3.1 Pazar Yönlülük

Pazar yönlülük kavramı davranışsal (Kohli ve Jaworski, 1990; Deng ve Dart, 1994; Doyle ve Wong, 1998; Jaworski, Kohli ve Sahay 2000), ve kültürel (Slater ve Narver, 1995; Turner ve Spencer, 1997; Harris, 1998; Narver, Slater ve Tietje, 1998) olmak üzere iki perspektiften ele alınmaktadır. Literatürde kültürel ve davranışsal pazar yönlülük yaklaşımını sentezleyen ya da bu yaklaşımı odak alarak farklı açılımlarda bulunan çeşitli çalışmalar bulunmaktadır.

Pazar yönelimi, üstün müşteri değerini karlı bir şekilde sunmak ve muhafaza etmek açısından en üst öncelikte yer almaktadır (Narver ve Slater, 1990). Tüm işletmenin hedef alıcılardan, mevcut ve potansiyel rakiplerden alınacak pazar bilgilerini elde etmesi, yayması ve bu duruma uygun bir tepki verme ihtiyacına vurgu yapmaktadır (Jaworski ve Kohli, 1993). Bazı araştırmacılar pazar yöneliminin öz olarak bir şirketin stratejik planlama ve uygulamasında “müşteri tarafından tetiklenen çekim” kavramı (Day, 1994) olarak temsil edilen müşteri yönelimi olduğunu öne sürmektedirler (Deshpandé, Farley ve Webster, 1993).

Müşterilerin görünmeyen isteklerini ortaya çıkarma yeteneğini “öncü kullanıcı” yöntemi ile daha da arttırmak mümkündür. Bu teknikte en gelişmiş teknoloji “en karmaşık ve istekli kullanıcılara” sunulmakta ve sıklıkla “belirtilmeyen ihtiyaçlara yeni çözümlerin keşfi” ile sonuçlanmaktadır. (Slater ve Narver 1998, s.1003; Von Hippel, Thomke, ve Sonnack, 1999). Böylesi öngörüler en karmaşık müşterilerin ihtiyaçlarını ve mevcut pazarlardaki müşteri faydalarını iyileştiren teknoloji tabanlı yenilikleri beslemek için faydalıdır (Chandy ve Tellis 1998). Teknolojiye yatırımın kıymetli ve riskli olmasına rağmen pazardan gelen işaretler net ve kesindir. Müşterilerine hizmet için adanmış pazar yönlü bir işletme, teknoloji tabanlı yenilikler yolu ile müşterilerinin görünmeyen ihtiyaçlarını karşılamak için gerekli kaynaklarını yönlendirmeye isteklidir (Slater ve Narver, 1995). Bazı çalışmalar çığır açan yeniliklerin pek çoğunun müşteri öngörülerinden yola çıkarak üretildiğini göstermiştir. Örneğin, Von Hippel (1988) bazı ürün sınıflarında öncü kullanıcıların çığır açan yeniliklerin %70-85 gibi yüksek bir oranındaki kısmına katkıda bulunmuştur. Bu nedenle pazar yönelimi

müşterilerince öncü olunmaktan daha fazlasıdır ve teknoloji tabanlı yeniliklere yol açabilmektedir.

H1a: Pazar yönlülük teknoloji temelli yeniliği pozitif yönde etkilemektedir.

Pazar temelli yenilikler, teknolojik anlamda düz ve yalın olsa da talep tarafında uç noktada risklidir, çünkü yöneticiler ancak yeni pazarın büyüklüğü, yeni ürünlerin karlılığı veya istenen ürünün özelliklerini tahmin edebilmektedirler (Christensen ve Bower, 1996; Hamel ve Prahalad, 1994; Tellis ve Golder, 2001). Bununla beraber, pazar yönelimi, böylesi riskler almak için yeterli isteği cesaretlendirmeyebilir. Bu tehlike; mevcut müşteri ve rakiplere fazlası ile odaklanarak gelişmekte olan pazarları ve rakipleri göz ardı ederek dar odaklı pazar istihbarat çabalarının bir sonucudur (Slater ve Narver, 1995, s.67). Benzer şekilde, pazar yönlü bir işletme kendisini “hizmet sunulan pazarın gaddarlığı” ile riske edebilir; işletme yırtıcı olarak, mevcut müşterilerin tatmin edilmemiş ihtiyaçlarına yönelik ve en iyi geri dönüşü vaat eden teknoloji tabanlı yenilikleri izler, ancak belirli bir geleceği olmayan pazar yönlü yeniliklere kıymetli yatırımlar yapmaz (Christensen, 1997; Hamel ve Prahalad, 1994). Buradan hareketle;

H1b: Pazar yönlülüğün pazar temelli yenilikler üzerinde olumsuz bir etkisi vardır.

3.2 Teknoloji Yönlülük

Pazar yöneliminin müşteriler tarafından paylaşılan felsefesinin aksine teknoloji yönelimi; tüketicilerin teknolojik olarak üstün ürün ve hizmetleri tercih ettiğini tespit eden “teknolojinin alımı ittiği” felsefesini yansıtır (Gatignon ve Xuereb, 1997; Wind ve Mahajan, 1997). Ayrıca, teknoloji yönelimli bir şirket Ar-Ge’ye adanma, yeni teknolojilerin elde edilmesi ve en son teknolojilerin uygulanmasını savunur (Gatignon ve Xuereb, 1997). Pazar ve teknoloji yönelimlerinin her ikisinin de yeni fikirlere açıklığı teşvik etmesine rağmen, pazar yönelimi müşteri ihtiyaçlarını daha iyi tatmin eden fikirlerden yana iken, teknoloji yönelimi; şaheser teknolojileri kullanan yenilikleri tercih eder.

Teknoloji yönelimli işletmelerin şampiyonları yeni ürünlerinde en son teknolojileri kullandıkları için ve kaynaklarının pek çoğunu Ar&Ge’ye harcadıkları için, çığır açan yenilikler için kritik önderler olan teknik uzmanlık ve esneklik konusunda üstün hale gelirler. Bunun ötesinde teknoloji yönelimli şirketlerde, yaratıcılık ve buluş yapmak, şirketin aktivitelerini ve stratejilerini yönlendiren örgütsel normlar ve değerlerdir. Teknoloji yönelimli işletmeler “çılgın fikirli” veya şiddetle yeni bir şey keşfetmek konusunda içgüdüsel bir ilgi gösteren çalışanlarını sıklıkla cesaretlendirir ve tolere eder. Böylesi bir şirkette çığır açan yenilikler sunmak stratejik ve kültürel öncelik haline gelir (Hamel ve Prahalad, 1994; Hurley ve Hult, 1998). Teknoloji temelli yenilikler şaheser teknolojileri kullandıkları için, teknolojik yönelimli bir işletme tarafından yüksek

derecede kıymetlendirilmelidir. Fakat teknoloji yönelimli bir işletme, pazar temelli yeniliklere değer vermeyebilir çünkü böylesi yenilikler teknolojik açıdan oldukça basit kalabilmektedir.

H2: Teknoloji yönelimi teknoloji temelli yenilikler üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir.

3.3 Girişimci Yönlülük

Girişimci yönelim; bir işletmenin yeni pazar fırsatları araması ve mevcut alanlarını da yenilemesi konusundaki eğilimini yansıtmaktadır (Hult ve Ketchen, 2001, s.901). Bu yönelim pazar fırsatlarına karşı yüksek derecede proaktif olmayı, riske tahammüllü olmayı ve yeniliklere karşı alıcı olmayı teşvik etmektedir (Lumpkin ve Dess, 1996; Matsuno, Mentzer ve Özsoyer, 2002). Ayrıca değişimi başlatma yeteneği, risk alma ve yenilikler yapma girişimci şirketleri diğerlerinden ayıran özelliklerdir (Naman ve Slevin, 1993). Yeni fırsatlara daha proaktif yaklaşma vurgusu, şirketi sadece rakiplerinin önüne taşıyacak ürünler yaratması değil aynı zamanda mevcut müşterilerin itibar etmesinin de ötesine taşıyacak kapasiteler besler (Slater ve Narver, 1995). Sıklıkla bu proaktif kalite, değerli finansal ve yönetsel adanmışlık gerektirir. Risk alma doğası neticesine, girişimci bir şirket maliyetli başarısızlıklar olasılığına karşın gerekli kaynaklarını fırsatlara yönlendirme isteklisidir (Naman ve Slevin, 1993). Böylesi durumlarda hem teknoloji hem de pazar temelli yeniliklerin oluşması muhtemeldir. Netice olarak, bir şirketin girişimci yöneliminin çıktısı, şirketin yeni veya oluşmuş pazarlara çığır açan yeniliklerle girmesidir (Lumpkin ve Dess, 1996).

H3: Girişimci yönlülük hem teknoloji hem de pazar yönlü yeniliği pozitif yönde etkilemektedir.

3.4 Talep Belirsizliği

Talebin belirsizliği müşteri istek ve beklentilerinin belirsizliğidir. Stabil bir pazarda işletmelerin müşteri memnuniyeti sağlamak için ürünlerinde radikal değişiklikler yapmasına gerek olmayabilir. Bunun sonucu olarak; çığır açan yeniliklerin ortaya çıkmasına gerek yoktur çünkü bunlar yüksek risk ve ek kaynaklar gerektirecektir (Ali, 1994, Sorescu, Chandy ve Prabhu, 2003). Bunun dışında eğer Pazar, dinamik ve değişen bir yapı arz ediyorsa; tüketicilerin hızla değişen ihtiyaç ve beklentilerini karşılamak ve tanımlamak gittikçe zorlaşacağından aşamalı yenilikler yeterli gelmeyecektir. Böyle yapıda olan pazarlarda üstün tüketici ihtiyaçlarını karşılamak için çığır açan yeniliklere dönüş yapılabilir (Hamel ve Prahalad, 1994; Porter, 1985). Böylece işletmeler ya teknoloji ya da pazar temelli yeniliği gerçekleştirmek durumunda kalırlar bu durumun bir sonucu olarak da talebin belirsizliği her iki yeniliği de olumlu yönde etkilemektedir.

H5: Talep belirsizliği hem teknoloji hem de pazar temelli yeniliği pozitif yönde etkilemektedir.

3.5 Teknoloji Turbölansı

Teknolojik turbölans; bir endüstri içerisindeki teknolojik avantajların oranını temsil etmektedir. Teknolojinin olduğu bir endüstride değişimler çok hızlı yaşanıyorsa; işletmelerin daha fazla çıkır açan girişimlerde bulunmaları gerekmektedir çünkü hızlı teknolojik gelişmeler ortaya çıkan ürünün yaşam süresini önemli derecede kısaltabilmektedir. Bu durum iyi konumlanmış işletmelerin rekabet avantajını aşındıracağı için diğer işletmelerin öne geçmesine neden olacaktır (Porter, 1985, Tushman ve Anderson, 1986). İşletmeler yeni teknoloji yaratan fırsatları ve gelecek jenerasyon ürünlerde avantaj sağlamak için, kendi Ar&Ge Güçlerini geliştirmek zorundadırlar aksi taktirde pazarın dışında kalma tehlikesi ile karşı karşıya kalabilirler (Li ve Calantone, 1998). Üstelik hızlı değişen teknolojilerde yıkıcı yenilik yapmak var olan değer zincirindeki değişimler yoluyla daha olası bir durumdur (Porter,1985, s.171). Sonuç olarak işletmeler, teknolojik gelişmelerin hızından bazı avantajlar sağlayabilirler bu da hem teknolojik hem pazar tabanlı yeniliklerle de oluşabilir.

H6: Teknolojik turbölans hem pazar temelli hem de teknoloji temelli yeniliği pozitif yönde etkilemektedir.

3.6 Rekabet Yoğunluğu

Rekabet yoğunluğu; işletmelerin karşı karşıya olduğu endüstri içerisindeki rekabetin derecesini temsil etmektedir. Aslında rekabetin karakteristik özelliklerinde fiyat savaşları, alternatif ürünler, ek hizmetler ve reklam yatmaktadır. Bu şartlarda işletmelerin uygulayabileceği iki alternatifleri bulunmaktadır. Bunlardan birincisi; işletmenin rakibini taklit etmesidir (Porter, 1985), yüksek rekabetin olduğu pazarlarda maliyet dikkat edilmesi gereken en önemli husustur çünkü fiyat savaşlarının temelini oluşturmaktadır. Böylece taklit; ürün yeniliği ve maliyet konusunda kısıtlayan bir seçimdir (Day ve Wensley, 1988). Buna göre; işletmeler daha az teknoloji temelli yenilikler yoluyla rakiplerinin davranışlarını ve teknolojilerini taklit edebilirler. İkinci yol ise; işletmeler yeni pazar bölümleri, hizmetler, müşteriler ve farklı değer sistemleri tanımlayabilirler (Porter, 1985). İşletmeler taklit yoluyla rakipleriyle kafa kafaya rekabet etmek veya var olan ürünlerde iyileştirme yapmak yerine, pazar temelli yeniliklere yönelebilirler. Pazar temelli yeniliklerin bazıları gelecekteki mevcut olacak pazarlarda teknolojik ilerlemelerin çıkmasına bir potansiyel alanı yaratabilir ve böylece mevcut ürün ve pazarlar istila edilebilir.

H7: Rekabet yoğunluğu a) teknoloji temelli yeniliği negatif etkilemektedir. b) Pazar temelli yeniliği pozitif etkilemektedir.

3.7 Çığır Açan Yenilik ve Performans

Çığır açan yeniliklerin performans üzerindeki etkileri ile kanıtlar sınırlıdır. Çığır açan yenilikler aşamalı yeniliklerden farklı olarak; temel davranışlar, tüketici profilleri, değişen tüketiciler ve pazar yaratmak için bir potansiyeldir ve tüketiciler başka bir yolla hayat tarzlarını değiştirmeyebilirler (Hamel ve Prahalad, 1994). Böylece çığır açan yenilikler karlılığa önemli katkı sağlayabilirler (Wind ve Mahajan, 1997). Hamel ve Prahalad (1994) çığır açan yeniliklerin anahtarının çevresel belirsizlikler oluşunu ileri sürmüşlerdir. Özellikle teknoloji temelli yenilikler işletmenin asıl müşterileri için büyük karlar sağlamaktadır. Pazar temelli yenilikler ise; ortaya çıkan ya da yeni pazarlarda bu etkiyi sağladığından performans üzerinde olumlu etkisi vardır (Benner ve Tushman, 2003).

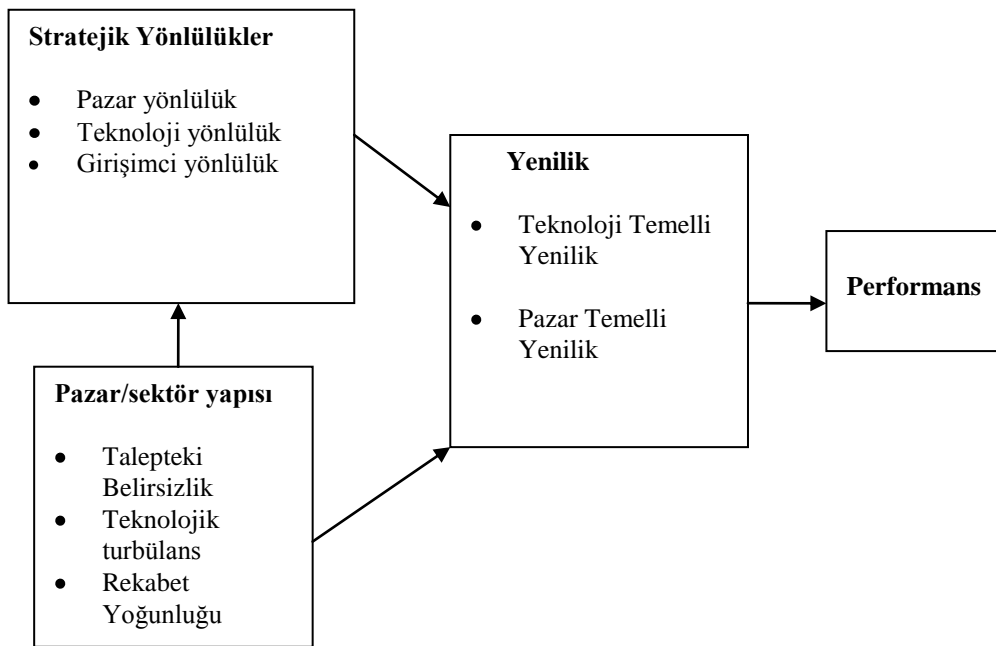
H8: Hem teknoloji hem de pazar temelli yenilik performansı pozitif etkilemektedir.

4. Araştırma Modeli ve Yöntemi

Yapılan araştırmalar işletmelerin hem pazar yönlü hem de girişimci yönlü olmalarının işletme performansına olumlu etkileri olduğunu göstermektedir. Ancak günümüz rekabet ortamında işletmelerin performanslarının sürdürülebilir olması gerekmektedir. İşletmelerin rekabet gücünü sürdürebilmeleri ise; ancak oluşturacakları izolasyon mekanizması ile mümkündür (Rumelt, 1984; Mizik ve Jacobson, 2003). İzolasyon mekanizması oluşturma yollarından birisi de; işletmelerin yapacakları yeniliklerdir. İşletmeler, yenilikler sayesinde de müşteri değeri yaratılabilmektedir. Bu nedenle yapılacak çalışmada, girişimci yönlülük ile pazar yönlülüğün gerek ayrı ayrı gerek birleşik olarak işletme performansına olumlu etkilerde bulunduğu kabul edilmekle beraber, bu etkinin yeniliklerle daha güçlü ve sürdürülebilir olacağı varsayımından hareketle yenilik bir aracı değişken olarak ele alınacaktır. Ayrıca teknoloji yönlülüğün özellikle yenilik boyutuna önemli etkileri olabileceği düşünülmektedir. Bu nedenle girişimci yönlülük ile pazar yönlülük yanında çalışmaya literatürde yeni ele alınmaya başlayan teknoloji yönlülük de ilave edilmiştir. Çalışmada performans; finansal göstergeler boyutuyla ele alınmıştır. Türkiye’de 12 ilde araştırma yapılmıştır. Araştırmanın temel amacı; işletmelerin stratejik yönelimlerinin (pazar yönlülük, teknoloji yönlülük, girişimci yönlülük) özgün bir araştırma modeli dâhilinde işletmelerin yenilikçilik ve performansları üzerindeki etkilerinin ortaya konulmasıdır. Araştırmanın ana kütlesini Türkiye genelini temsil edebileceğini düşündüğümüz, sanayileşme oranı yüksek olan 12 il’deki faaliyet gösteren küçük işletmeler oluşturmaktadır. Araştırma sahası olarak sanayisi gelişmiş (Adana, Ankara, Bursa, Çorum, Denizli, Eskişehir, Gaziantep, İstanbul, İzmir, Kayseri, Kocaeli ve Konya) illeri seçilmiştir. Maliyet ve zaman kısıtları nedeniyle Türkiye genelinde 12 il temel alınmıştır. Seçilen 12 il’de faaliyet gösteren işletmelerin sayısı 1000 olarak saptanmıştır.

Bu çalışma kapsamında işletmelerin stratejik yönelimlerinin birlikte karşılıklı etkileşimi ile finansal başarıya olumlu etkisi olduğu ancak bu etkinin yeniliklerle daha güçleneceği ve sürdürülebilir kılınabileceği varsayımından hareketle bir model geliştirilmiştir. Stratejik yönlülük ile performans arasındaki ilişkinin ise pazar yapısına göre farklılıklar gösterdiği gerek pazarlama gerek yönetim literatüründe belirtilmektedir. Bu nedenle biz de geliştirdiğimiz modele pazar yapısını da dâhil etmeyi uygun bulduk.

Pazar yapısının, diğer bir ifade ile işletmenin içinde bulunduğu pazarın; talep durumu, rekabet durumu ve teknolojik değişim hızının hem stratejik yönlülükler hem de yeniliklere etkide bulunacağı düşünölmektedir (Voss ve Voss, 2000). Çalışmaya temel alınan model Şekil yardımıyla aşağıda gösterilmiş ve ilgili temel kuramsal konunun hangi çerçevede ele alınacağı ve modele ilişkin faktörler aşağıda açıklanmaya çalışılmıştır. Buna göre; araştırmanın modeli Şekil 1'deki gibi oluşturulmuştur.



Şekil-1: Araştırma Modeli

Araştırmanın modeli, Zhou vd., (2005) çalışmalarına dayanmaktadır. Araştırma modelinde yenilik odak yapı olmakla beraber pazar, sektör yapısının stratejik yönlönlükler üzerindeki etkisi ile yine pazar ve sektör yapısı ile stratejik yönlönlüklerin yenilik üzerindeki etkisi ve çıktı olarak performans üzerindeki etkisi gösterilmektedir. Toplamda 1000 işletmeye anket gönderilmiş ancak dönen 845

anket olmuştur. Bu anketlerden analizde kullanılabilen 833 anket belirlenerek analiz uygulanmıştır.

Bu çalışma stratejik yönelim ile işletme performansı arasındaki ilişkiyi nedensel bir süreç kapsamında inceleyen bir çalışmadır ve çalışmada model kapsamındaki her bir değişken için uluslararası literatürde geçerliliği ve güvenilirliği test edilmiş ölçeklerden yararlanılmıştır. Stratejik yönelimin belirlenebilmesi için daha önce akademik araştırmalarda kullanılmış olan ölçekler kullanılmıştır. Araştırma kapsamında, girişimci eğilimini belirlemek üzere Covin ve Slevin (1989) tarafından geliştirilen ölçek, pazar yönelimi belirlemek üzere Narver ve Slater (1993, 1990) tarafından geliştirilen ölçek ve işletmelerin yenilik durumunu belirlemek üzere de Darroch ve Jardine (2002) ile Aldas-Malzano, Kuster ve Vila (2005) tarafından geliştirilen ölçek kullanılmıştır. Çalışma modeli nedensel bir süreç olarak oluşturulduğundan verilerin analizinde Yapısal Eşitlik Modeli kullanılmıştır. Ayrıca verilerin analizinde, doğrulayıcı ve açıklayıcı faktör analizleri, KMO testi ve güvenilirlik testi kullanılmıştır. Anket formu beş bölümden oluşmaktadır. Anket formunda yer alan sorular; kapalı uçlu ve beşli Likert Ölçeği biçiminde düzenlenmiştir. Anket formu on bir değişken için verilen 56 adet sorudan oluşmaktadır. Araştırma kapsamındaki stratejik odaklılık eğilimlerini belirleyen ölçekler 5’li likert ile ölçülmüştür. Ölçeklerin değerlendirmeye alınabilirliğini belirlemek için güvenilirlik analizi yapılmış ve sorular arasında uyumu bozanlar belirlenerek analiz dışında bırakılmıştır. Tüm bu açıklamalar çerçevesinde çalışmaya konu olan modelde yer alan değişkenlerin ve yapıların güvenilirlik analizine ilişkin değerler aşağıda sunulmuştur. Ölçeklerin değerlendirmeye alınabilirliğini belirlemek için güvenilirlik analizi yapılmış ve sorular arasında uyumu bozanlar “alpha item deleted” (Eğer Kalem Silinirse) analizi ile belirlenerek analiz dışında bırakılmıştır. Bu durumda girişimci yönelimin proaktif olma boyutu’nun ve işletmenin performansını etkileyen çevresel faktörlerden teknolojik turbülansın literatürde kabul edilen alt sınır olan 0,70’in altında olduğu belirlenmiştir. Bu nedenle bu boyutta güvenilirliği bozan değerler çıkarılmıştır ve alpha değeri ,771 olarak bulunmuştur. Teknoloji turbülansının güvenilirlik değerleri düşük olduğu için modelden çıkarılmıştır. Ancak faktör analizine tabi tutulup tutulmadığını test etmek için KMO testi uygulanmıştır ve testin sonucunda faktör analizine tabi tutulabileceği görülmüştür. Stratejik yönelimlerin toplu olarak ve tek tek yenilik üzerindeki etkisi yapısal eşitlik modeliyle belirlenmeye çalışılmıştır. Etkinin büyüklüğünü belirlemek için LISREL 8.5 programı kullanılmıştır. Yapısal eşitlik modelinin çözümünden önce Bartlett’s Test of Sphericity ve Kaiser- Meyer-Olkin (KMO) testleri uygulanarak, datanın faktör analizi için uygun olup olmadığı test edilmiştir ve 0,917, anlamlılık 0,000 sonuçlarına ulaşılmıştır (Bagozzi ve Y.d, 1998).

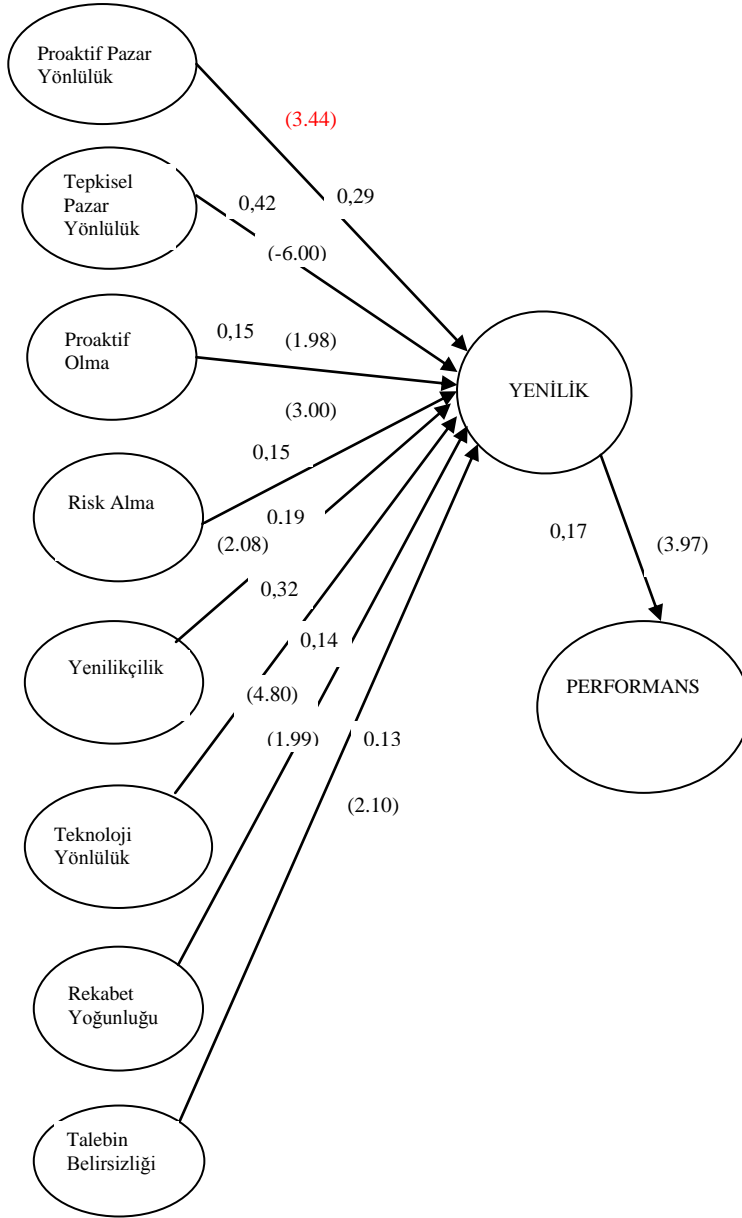
Tablo-1: Güvenilirlik

	Cronbach's Alpha	Soru sayısı	Cronbach's Alpha	Soru sayısı
Proaktif Pazar Yönlülük	.855	8		
Tepkisel Pazar Yönlülük	.838	7		
Girişimci Yönlülük (Proaktiflik)	.571	6	,771	4
Girişimci Yönlülük (Risk Alma)	.769	5		
Girişimci Yönlülük (Yenilikçilik)	.806	5		
Yenilik	.861	21		
Teknoloji Yönlülük	.859	9		
Talepteki Belirsizlik	.744	6		
Rekabet Yoğunluğu	.727	6		
Teknoloji turbülans	.523	2		
Performans	.887	5		

Araştırma Modelinin mevcut değişkenleri ile LISREL 8.51 paket programında analiz edilmesi sonucunda t değerlerinin, ölçme ve yapısal eşitlikleri itibariyle istenen sınırlar (0.05) dâhilinde olduğu görülmüştür. Buna bağlı olarak model kapsamındaki ilişkilerin ve hipotezlerin tümünü test etme imkânı olmuştur. Ayrıca YEM çalışmalarının gereği olarak, her iki model kapsamında söz konusu yapısal ilişkilerde uyum iyiliği istatistiği değerlerinin (Goodness of Fit Statistics) kabul edilebilir düzeylerde olduğu belirlenmiştir (Tablo 2).

Tablo-2: Model 1. Uyum İyiliği İstatistikleri

	Bizim bulduğumuz sonuçlar	Literatürde kabul gören değerler
Ki-Kare	1124.44	
df	397	
p	0.00	
RMSEA	0.047	>0.05
RMR	0.037	>0.05
NFI	0.89	90
NNFI	0.91	<90
CFI	0.92	<90
IFI	0.92	<90
GFI	0.92	<0.90
AGFI	0.90	<90



Şekil-2: Model

*Parantez içinde olan değerler t değerlerini diğerleri ise standart katsayıları ifade etmektedir.

5. Sonuç ve Değerlendirme

Yapılan araştırmada rekabet üstünlüğü sağlayan stratejik yönlülüklerinin işletmelerin yenilikçi yapıda olmasında önemli ve anlamlı bir etkisinin olduğu ve yeniliklerin işletme performansını arttırdığına yönelik kuvvetli görüşlerin olduğu görülmektedir. Bu araştırma kapsamında kurulan hipotezler ve buna bağlı oluşan modeller işletmelerin stratejik yönlülüklerinin yenilik ve performans üzerindeki etkilerini araştırmak amacıyla test edilmiştir. Araştırmada uygulanan anketin örneklemini, Türkiye’de sanayi bakımından gelişmiş 12 İl’deki işletmelerden seçilmiştir. Araştırma kapsamında kurulan hipotezler ve buna bağlı oluşan modellerin YEM ile test edilmesinin, mevcut literatür için yeni ve özgün bir yaklaşım getirdiği söylenebilir.

İşletmelerin pazar yönlülük kavramını tüm boyutlarıyla kavramaları özellikle radikal yeniliklerin gerçekleşmesinde çok önemlidir. Pazar yönlülük kavramının sadece tepkisel yönü bulunmamaktadır. İşletmelerin, pazar yönlülüğün gelecekteki müşteri ihtiyaçlarının keşfedilmesi ve giderilmesi anlamına gelen proaktif tarafını da göz ardı etmemeleri gerekmektedir. Tepkisel pazar yönlülükte işletmeler, müşterileri tarafından öne sürülen ya da istenilen ihtiyaçlarını gidermeye yoğunlaşırken proaktif yönlülükte ise müşterilerinin gizli ve yeni isteklerini keşfetmek, anlamak ve gidermek üzere faaliyetlerde bulunurlar (Koçak ve Abimbola, 2006). Araştırma sonuçlarına göre; yenilik ile tepkisel pazar yönlülük arasında bir ilişki olmamasına karşın yenilik ve proaktif pazar yönlülük arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir.

Elde edilen bu sonuçlar literatürü desteklemekle birlikte, bu sonuçlara göre proaktif pazar yönlülükte en yenilikçi ürün ve hizmetlerin üretilmesi amaçlanmalı ve araştırma geliştirme faaliyetlerine büyük yatırımlar yapılmalıdır. İşletmenin pazar yönlülüğü ve yenilik ilişkisi düşünöldüğünde; proaktif pazar yönlü olmanın radikal yenilikleri tetiklediği, pazarı mevcut hali ile kabul eden tepkisel pazar yönlülüğün ise radikal yeniliklerin ortaya çıkmasını imkânsız kıldığı unutulmamalıdır. Yapılan araştırmada proaktif pazar yönlülük ile yenilik arasında olumlu bir ilişki tespit edilmiş ve proaktif pazar yönlülüğün teknoloji temelli yenilikleri olumlu yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Tepkisel pazar yönlü işletmelerde; müşterilerle olabildiğince fazla iletişim kurulup, mevcut ihtiyaçları öğrenilmekte, müşterinin elde ettiği performansı arttıracak, alışveriş deneyimini iyileştirecek çözümler geliştirilmektedir. Tepkisel pazar yönlülükte müşteriye yakın olmak önemlidir. Burada genellikle ürün ya da hizmetler üzerinde kademeli yenilikler yapılabilmekte bu da pazar temelli yenilikleri olumlu yönde etkilemektedir. Ancak örnekleimde yer alan tepkisel yönlü işletmelerin, literatürü destekler nitelikte, tamamen yeni ürünler üretmekten çok, mevcut ürünlerle müşterilerin varolan ihtiyaçlarına odaklanmaları ve rekabet stratejilerini sadece müşteri ihtiyaçlarını anlama üzerine kurduklarından yapılan araştırmada tepkisel pazar yönlülük ile yenilik arasında bir ilişki bulunamamıştır. İşletmeler genel

olarak pazarı takip etme eğilimi göstermekte ve ürün geliştirme konusunda da çekimser davranmaktadır. Ortaya çıkmamış ihtiyaçların belirlenmesi ve beklentilerin oluşturulması durumunda ihtiyaca cevap verecek şekilde yeni ürün geliştirme faaliyetlerinin de artacağı düşünülebilir.

Son yıllarda işletmelerin pazar yönlülüğü ile girişimci yönlülüğü birlikte ele alınmaya başlanmıştır. Araştırmada girişimci yönlülüğü proaktif olma, risk alma ve yenilikçilik boyutları oluşturmaktadır. İşletmelerin pazardaki değişimlere rakiplerinden önce uyum sağlaması, yeni ürün ve fikirlerin ortaya çıkmasında öncülük etme eğiliminde olmaları işletmelerin proaktif olmalarını açıklarken, belirsizliklere rağmen cesur kararlar alabilmeleri risk alma yönlerini ifade etmektedir. Yapılan analiz sonuçlarına göre işletmelerin girişimci yönlü olmaları ile yenilik ve performans arasında olumlu bir ilişki bulunmuştur. İşletmelerin yeniliği üzerinde, girişimci yönlülüğün yenilikçilik boyutunun (yeni pazar ve ürün çeşidindeki değişikliklerin hızı) en yüksek etkiye sahip olduğu ve girişimci yönlülüğün hem pazar yönlü hem teknoloji yönlü yenilikleri olumlu etkilediği tespit edilmiştir. Çalışmaya konu olan işletmelerin proaktif olmaları girişimci faaliyetleri üzerinde etkili olmaktadır. İşletmeler, ekonomik ve sosyal değişikliklere ayak uydurmanın önemini kavramalıdır. Yeni ürün geliştirme faaliyetlerinde etkinlik sağlanması ve yeni fikirlerin ortaya konulması proaktif olma konusunda önem taşıyan unsurlardır. Proaktiflik, işletmenin pazardaki gelişmelere seyirci kalmaması, değişikliklere yönelik olarak önceden faaliyetlerini düzenleyeceği bir ortam yaratacaktır. Proaktiflik konusunda düşük düzeyde olan tek konu yeni ürün çıkarılmasıdır. İşletmeler mevcut ürününün satışlarının olumsuz etkilenmemesi için yeni ürün çıkarılmasına daha düşük düzeyde önem vermektedir. Her ne kadar sonuçlar olumlu düşünüldüğü yolundaysa da, proaktif olmayı sağlayacak diğer unsurlara göre daha düşük düzeyde olumlu yaklaşım bulunmaktadır. Ancak proaktif olmanın getireceği sonuçlardan birinin tüketici istek ve ihtiyaçlarının en iyi şekilde tatmini olduğu dikkate alındığında, mevcut ürünün satışlarının bir kısmından fedakârlık ederek, tüketicilerle kurulacak olan ilişkilerle uzun vadede kazanılması tercih edilmelidir. Risk alma, girişimciliğin temel koşullarından biri olarak önem taşımaktadır. Risk alma aynı zamanda proaktif olmayı da etkilemektedir. Çalışmada, örnekleme dâhil olan işletmelerin risk alma eğilimlerinin göreceli olarak proaktif olma ve yenilikçi olma faktörlerine göre daha düşük bir eğilime sahip oldukları ifade edilebilir.

İşletmelerin başarısını etkileyen bir diğer unsur da teknoloji yönlü olunmasıdır. Her ne kadar çalışma kapsamındaki işletmeler teknolojinin rekabet açısından önemini kavramışlarsa da, teknoloji yönlü olma konusunda aynı düzeyde etkin faaliyet göstermemektedirler. Rekabet avantajı sağlanabilmesi için pazarda farklılaşma yaratılması gerektiği göz önüne alınırsa, uygun teknolojinin kullanılmasından daha öte faaliyetlerin gösterilmesi gerektiği ifade edilebilir. Zira çalışma kapsamındaki işletmeler, yeni teknolojileri kullanma konusunda düşük seviyede eğilim göstermektedir. Ek olarak söylenebilecek bir diğer durum da

işletmelerin araştırma-geliştirme ve mühendislik ile ilgili olarak insan kaynaklarına daha yüksek derecede önem vermeleri gerektiğidir. Yapılan araştırmada işletmelerin teknolojik tahminlere bağlılığı, yeni ürünlerinde gelişmiş teknolojiyi kullanmaları ve proje yönetimlerinde teknolojik yenilikleri kolay kabullerinin yenilik üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ulaşılan bu sonuç ile işletmelerin teknoloji yönlü olmalarının teknoloji temelli yenilikler üzerinde olumlu etkiye sahip olduğu desteklenmektedir.

Araştırma kapsamına alınan stratejik yönlülüklerin her birinin ayrı ayrı yenilik ve performans üzerindeki etkisi incelendiğine; işletmelerin yenilik ve performansı üzerinde en çok etkiye sahip olan yönlülüğün girişimci yönlülük olduğu görülmektedir. Risk almayı cesaretlendiren, fırsatların proaktif ve agresif bir anlayışla takip edilip değerlendirilmesini ve yeniliklere açıklığı içeren girişimci kültürel değerler bütünü, yenilikçi yeteneklerin gelişmesinde bu derece önemli olması doğal bir sonuçtur. Yenilikçi yetenekleri girişimci yönlülükten sonra en çok etkileyen stratejik yönlülük ise, pazar yönlülük olarak görülmektedir. Buna göre pazar yönlülüğün işletmelerin yenilik yapma becerisiyle ilişkili olması, pazar yönlülüğün günümüz rekabet koşullarındaki önemini daha da önemli kılmaktadır. Böylece rakipler ve müşteriler hakkında veya onlardan elde edilen bilgilere dayalı olarak, ürün ve hizmetlerinde iyileştirmelerle veya müşteri beklenti ve ihtiyaçlarına göre tamamen yeni ürün ve hizmet sağlayarak, rakiplerine göre daha hızlı hareket eden işletmeler rekabet avantajını kazanacak ve rekabet avantajını sürdürme konusunda rakiplerine göre daha başarılı olacaktır. Ancak teorik bölümde de açıklandığı gibi pazar yönlülüğün daha az etkiye sahip olması; mevcut müşterilerin isteklerine ve kısıtlı pazar bilgisine fazla önem verilerek gerçekten radikal yeniliklerin gözden kaçırılabilmesidir.

Yeniliklerin performans üzerindeki pozitif etkisinin gerekçesi, yenilik kabiliyetlerinin işletmenin çevresel belirsizliklere (pazar ve teknolojik değişimler vb.) karşı uyum gösterme yeteneğini geliştirmesidir. Çalışmada ele alınan çevresel faktörlerden teknolojik turbülans, modele alınmadığından diğer çevresel faktörler incelenmiştir. Modele alınan çevresel faktörlerden rekabet yoğunluğu; işletmelerin karşı karşıya olduğu endüstri içerisindeki rekabetin derecesini temsil etmektedir. Aslında rekabetin karakteristik özelliklerinde fiyat savaşları, alternatif ürünler, ek hizmetler ve reklam yatmaktadır. Ülkemiz koşullarında bütün işletmelerin söz konusu olgular açısından aşırı devinim ve karmaşıklılıklarla karşılaşılıyor olması, performans farklılıklarının dış koşullara bağlı olmaktan çok her işletmenin kendi yetenek ve davranışları sonucu ortaya çıktığı şeklinde yorumlanabilir. Bu şartlarda işletmelerin uygulayabileceği iki alternatifleri bulunmaktadır. Buna göre; işletmeler daha az teknoloji temelli yenilikler yoluyla rakiplerinin davranışlarını ve teknolojilerini taklit edebilirler ya da işletmeler yeni pazar bölümleri, hizmetler, müşteriler ve farklı değer sistemleri tanımlayabilirler (Porter, 1985). İşletmeler taklit yoluyla rakipleriyle kafa kafaya rekabet etmek

veya var olan ürünlerde iyileştirme yapmak yerine, pazar temelli yeniliklere yönelebilirler. Pazar temelli yeniliklerin bazıları gelecekteki mevcut olacak pazarlarda teknolojik ilerlemelerin çıkmasına bir potansiyel alanı yaratabilir ve böylece mevcut ürün ve pazarlar istila edilebilir.

Tüm bu açıklamalar kapsamında; yapılan çalışmada kurulan hipotezler kapsamında ortaya konan modellerin konu ile ilgili literatür için özgün modeller olduğu ve buna bağlı olarak mevcut literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Çalışmanın pazar yönlülük ile girişimci yönlülüğü birlikte değerlendirmesi, yeniliklerin pazar temelli ve teknoloji temelli yenilik olarak ele alınması ve stratejik yönlülükler ile ilişkilendirilerek performans üzerindeki etkisinin belirlenmeye çalışılmasının hem yenilik çalışmalarına hem de gelecekteki çalışmalara farklı bir bakış açısı sağlayacağı düşünülmektedir.

Bu sonuçlara dayanarak işletmelerin faaliyet gösterdikleri çevrenin ve içinde buldukları pazarın özelliklerinin farkında olmaları ve burada etkili olan çevresel faktörlerin işletme performansı üzerinde ne yönde ve ne düzeyde etkiler yarattığını algılamaları, rekabet avantajı yakalayabilmek için sahip oldukları kaynakları doğru konumlandırarak, hızla değişen koşulları yakalayabilmek ve rekabet edebilmek adına rekabet avantajı yaratan kaynaklarını yenilik yapmaya tahsis etmeleri önerilebilir.

Kaynakça

- Aldas-Manzano, Küster J., ve Inés;Vila, N., (2005), "Market Orientation and Innovation: an Inter-Relationship Analysis", *European Journal of Innovation Management*, 8/4, s.437-452.
- Ali, A., (1994), "Pioneering Versus Incremental Innovation: Review and Research Propositions," *Journal of Product Innovation Management*, 11/1, S.46-61.
- Atuahene G.K., Slater, S., ve Oslon, E., (2005), "The Contingent Value of Responsive and Proactive Market Orientation on New Product Program Performance", *Journal of Product Innovation Management*, 22, November,s. 464-482.
- Bagozzi, R.P., ve Yi, Y., (1988), "On the Evaluation of Structural Equation Models", *Journal of the Academy of Marketing Science*, 16/1, s.74-94.
- Benner, M.J., ve Tushman M.L., (2003), "Exploitation, Exploration, and Process Management: The Productivity Dilemma Revisited," *Academy of Management Review*, 28 /2, s.238-56.
- Chandy, R.K., ve Tellis G. J., (1998), "Organizing for Radical Product Innovation: The Overlooked Role of Willingness to Cannibalize," *Journal of Marketing Research*, 34,s. 474-487.
- Christensen, C. M., (1997), *The Innovator's Dilemma*, Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Christensen, C.M., and Bower J.L., (1996), "Customer Power, Strategic Investment, and the Failure of Leading Firms," *Strategic Management Journal*,17, s.197-218.

- Collis, D.J., (1994), "How Valuable Are Organizational Capabilities?", *Strategic Management Journal*, 15, s.143-152.
- Covin, J.G. ve Slevin, D.P., (1989), "Strategic Management of Small Firms in Hostile and Benign Environments" *Strategic Management Journal*, 10, s.75-87.
- Çavuşgil E., Seggie, S.H., ve Talay, B.M., (2007), "Dynamic Capabilities View Foundations and Research Agenda", *Journal of Marketing Theory and Practice*, 15/2, s.159-166.
- Darroch J., ve Jardine E., (2002), "Combining Firmbased and Consumer-Based Perspectives to Develop a New Measure for Innovation", in Proceeding of 3rd International Symposium on Management of Technology and Innovation, October 25-27, s. 271-275.
- Day, George S., (1994), "The Capabilities of Market-Driven Organizations," *Journal of Marketing*, 58 (October), s.37-52.
- Day, George S.ve Wensley R., (1988), "Assessing Advantage: A Framework for Diagnosing Competitive Superiority." *Journal of Marketing* 52 (April), s.1-20.
- Deng, S., ve Dart J., (1994) "Measuring Market Orientation: A Multi-Item Approach," *Journal of Marketing Management*, 10/8, s.725-742.
- Deshpandé, R., ve Farley, J., (2004), "Organizational Culture, Market Orientation, Innovativeness, and Firm Performance: an International Research Odyssey" *International Journal of Research in Marketing*, 21, s.3-22.
- Desphande, R., Farley, J. U., ve Webster F.E., (1993), "Corporate Culture, Market Orientation, and Innovativeness in Japanese Firms: A Quadrant Analysis." *Journal of Marketing*, 57 (January), s.23-37.
- Doyle, P. ve Wong, V., (1998), "Marketing and Competitive Performance: an Empirical Study" *European Journal of Marketing* 32(5/6), s.514-535.
- Eisenhardt, K.M. ve Martin, J., (2000), "Dynamic Capabilities: What Are They?" *Strategic Management Journal*, 21/10-11, s.1105-1121.
- Freeman, C. ve Soete, L., (1997), *Yenilik İktisadı*, Çeviren: Ergun Türkcan, Ankara: Tübitak Yayınları.
- Gao, G. Y., Zhou, K. Z., ve Yim, B. C., (2007), "On What Should Firms Focus in Transitional Economics? A Study of the Contingent Value of Strategic Orientations in China" *International Journal of Research in Marketing*, 24, s.3-15.
- Gatignon, H. ve Xuereb J.M., (1997), "Strategic Orientation of the Firm and New Product Performance," *Journal of Marketing Research*, 34 (February), s.77-90.
- Hamel, G. ve Prahalad C.K., (1994), *Competing for the Future*, Boston: Harvard Business School Press.
- Harris, L.C., (1998), "Cultural Domination: The Key to Market-Oriented Culture?" *European Journal of Marketing* 32(3/4), s.354-373.

- Hult GT, Ketchen Jr DJ., (2001), "Does Market Orientation Matter?: A Test of The Relationship Between Positional Advantage and Performance" *Strategic Management Journal*,;22/9, s.899–906.
- Hunt, Shelby D. ve Morgan R.M., (1995), "The Competitive Advantage Theory of Competition," *Journal of Marketing*, 59 (April), s.1–15.
- Hurley, R.F. ve Hult, G.T.M., (1998), "Innovation, Market Orientation, and Organisational Learning: An Integration and Empirical Examination". *Journal of Marketing*, 62/7, s.42-5
- Jaworski B.J, Kohli A.. (1993), "Market Orientation: Antecedents and Consequences" *Journal of Marketing*, 57, July, s.52-70.
- Jaworski, B., Kohli A.K, ve Sahay A., (2000), "Market-Driven versus Driving Markets," *Academy of Marketing Science* 28/1, s.45–54.
- Jeong, I., Pae, J., ve Zhou, D., (2006), "Antecedents and Consequences of The Strategic Orientations in New Product Development: The Case of Chinese Manufacturers" *Industrial Marketing Management*, 35, s. 348–358.
- Kahn, K.B., (2001), "Market Orientation, Interdepartmental Integration and Product Development Performance" *Journal of Product Innovation Management*,18, s.314–23.
- Koçak, A., ve Abimbola, T., (2006), "Sustaining Competitive Advantages: Conceptualising and Measuring the Impact of Market Orientation and Entrepreneurial Orientation on Innovation" RENT XX Research In Entrepreneurship And Small Business, November, 23-24, Brussels, Belgium.
- Kohli, A.K., ve Jaworski, B.J., (1990), "Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial İmplications" *Journal of Marketing*, 54, s.1–18.
- Li, T., ve Calantone, R., (1998), "The Impact of Market Knowledge Competence on New Product Advantage: Conceptualization and Empirical Examination", *Journal of Marketing*, 62/4, s.13–29.
- Li, Y., Liu Y. ve Zhao Y., (2006), "The Role of Market and Entrepreneurship Orientation and Internal Control in the New Product Development Activities of Chinese Firms," *Industrial Marketing Management* 35/3, s.336–347.
- Liao, J., Kickul, J.R., ve Oma, H., (2009), "Organizational Dynamic Capability And Innovation:An Emprical Examination of Internet Firms", *Journal of Small Business Management*, 47/3, s.263-286.
- Lukas, B., Tan, J., ve Hult, G., (2001), "Strategic Fit in Transitional Economies: The Case of China's Electronics Industry" *Journal of Management*, 27, s.409–429.
- Lumpkin, G.T., ve Dess G.G., (1996), "Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and Linking It to Performance," *Academy of Management Review*, 21, s.135–172.
- Matsuno, K., Mentzer J.T, ve Ozsomer A., (2002), "The Effects of Entrepreneurial Proclivity and Market Orientation on Business Performance." *Journal of Marketing*, 66 (July) s. 18-32.

- Meeus, M.T.H., ve Oerlemans, L.A.G., (2000), "Firm Behavior And Innovative Performance an Empirical Exploration of The Selection-Adaptation Debate", *Research Policy*, 29, s.41-58.
- 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, s.63-73.
- Miles, M.P ve Arnold, D.R., (1991), "The Relationship Between Marketing Orientation and Entrepreneurial Orientation", *Entrepreneurship Theory and Practice*, 15, s.49-65.
- Mizik N., ve Jacobson, R., (2003), "Trading off Between Value Creation and Value Appropriation: The Financial Implications of Shifts in Strategic Emphasis", *Journal of Marketing*, 67/1, s.63-76.
- Naman, J. L., ve Slevin D. P., (1993), "Entrepreneurship and the Concept of Fit: A Model and Empirical Tests," *Strategic Management Journal*, 14, s.137-153.
- Narver, J.C., Slater, F.S. ve Tietje, B., (1998), "Creating A Market Orientation" *Journal of Market-focused Management*, 2/3, s.241-255.
- Narver, J. C. ve Stanley F. Slater, (1990), "The Effect of a Market Orientation on Business Profitability," *Journal of Marketing*, 54 (October), s.20-35.
- Noble, C. H., Sinha R.K, ve Kumar A., (2002), "Market Orientation and Alternative Strategic Orientations: A Longitudinal Assessment of Performance Implications," *Journal of Marketing*, 66 (October), s.25-39.
- O'connor G.C., (2008), "Major Innovation As A Dynamic Capability: A Systems Approach", *Journal of Product Innovation Management*, 25, s.313-330.
- Şimşek, Ö.F., (2007), *Yapısal Eşitlik Modellemesine Giriş: Temel İlkeler ve LISREL Uygulamaları*, Ekinoks Yayınları, İstanbul.
- Porter, M., (1980), *Competitive Strategy: Techniques for Analysing Industries and Competitors*, New York: The Free Press.
- Porter, M. E., (1985), *Competitive Advantage*, New York: The Free Press.
- Rumelt, R.P., (1984), "Towards A Strategic Theory of The Firm", In R. B. Lamb (ed.), *Competitive Strategic Management*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ, S.556-570.
- Schindehutte, M., Morris, M. H., ve Kocak, A., (2008), "Understanding Market-Driving Behavior: The Role of Entrepreneurship" *Journal of Small Business Management*, 46/1, s.4-26.
- Slater, Stanley F. ve Narver J. C., (1995), "Market Orientation and the Learning Organization." *Journal of Marketing*, 59 (July), s.63-74.
- Slater, S.F., ve Narver J.C., (1998), "Customer-Led and Market Oriented: Let's Not Confuse the Two" *Strategic Management Journal*, 19/10, s.1001-1006.
- Sorescu, A. B., Chandy, R.K. ve Prabhu, J. C., (2003), 'Sources and Financial Consequences of Radical Innovation: Insights From Pharmaceuticals'. *Journal of Marketing*, 67, s.82-102.

- Teece, D. J., Pisano G., ve Shuen A., (1997), "Dynamic Capabilities and Strategic Management," *Strategic Management Journal* 18/7, s.509– 533.
- Tellis, G. J. ve Golder P.N., (2001), *Will and Vision: How Latecomers Grow to Dominate Markets*, New York: McGraw-Hill.
- Turner, G. ve Spencer, B., (1997), "Understanding the Marketing Concept as an Organizational Culture" *European Journal of Marketing*, 31/2, s.110-121.
- Tushman, M., ve Anderson P., (1986), "Technological Discontinuities and Organizational Environments," *Administrative Science Quarterly*, 31 (September), S.439–65.
- Von Hippel, E., (1988), *Sources of Innovation*, New York: Oxford University Press.
- Von Hippel, E., ve Thomke S., ve Sonnack M., (1999), "Creating Breakthroughs at 3M," *Harvard Business Review*, 77/5, s. 47–57.
- Voss, G. B. ve. Voss Z.G., (2000), "Strategic Orientation and Firm Performance in an Artistic Environment," *Journal of Marketing*, 64 (January), s.67–83
- Winter, S.G., (2003), "Understanding Dynamic Capabilities", *Strategic Management Journal*, 24/10, s.991–995.
- Wind, J., ve Mahajan V., (1997), "Issues and Opportunities in New Product Development: An Introduction to the Special Issue," *Journal of Marketing Research*, 34 (February), s.1–12.
- Zhou, K.Z., Li J., ve Zhou N., (2004), "Employee's Perceptions of Market Orientation in a Transitional Economy: China as an Example," *Journal of Global Marketing*, 17/4, s.5-22.
- Zhou, K.Z. Gao, G.Y. Yang, Z., ve Zhou, N. (2005a), "Developing Sfrategic Orientation in China: Antecedents and Consequences of Market and Innovation Orientations", *Journal of Business Research*, 58, s.1049- 1058.
- Zhou, K.Z., C.K. Yim, ve D. K. Tse (2005b), "The Effects of Strategic Orientations on Technology- and Market- Based Breakthrough Innovations," *Journal of Marketing*, 69/2, s.42–60.
- Zollo, M., ve Winter, S.G., (2002), "Deliberate Learning And The Evolution of Dynamic Capabilities", *Organization Science*, 13, s.339–51.

EK-1

Proaktif Pazar Yönlülük İfadeleri	
1.	Müşterilerin beklentilerinin daha ileriye gitmesine/ yeni beklentiler oluşturmalarına yardımcı oluruz.
2.	Müşterilerin henüz haberdar olmadıkları ihtiyaçları bulmak için çaba gösteririz.
3.	Yeni çıkaracağımız ürünlerde henüz belirginleşmemiş müşteri ihtiyaçlarını da dikkate alırız.
4.	Müşterilerimizin bizim ürünlerimizi nasıl kullanacağı konusunda önceden değerlendirmeler yaparız.

5.	Mevcut ürünün satışını etkileyecek bile olsa yeni ürün çıkarırız.
6.	Müşterilerin isteklerini ifade etmekte güçlük çektikleri alanlardaki fırsatları araştırırız.
7.	Diğer bireylerinden önce yenilikleri fark eden ve kullanan müşterilerle yakından ilgileriz.
8.	Müşterilerin gelecekteki ihtiyaçları tahmin etmek için çevresel eğilimleri izleriz.
Tepkisel Pazar Yönlülük İfadeleri	
1.	Müşterilerimizin ihtiyaçlarına hizmet etmek için onlarla olan ilişkilerimizi sürekli gözden geçiririz.
2.	İhtiyaçlarını tatmin ettiğimiz ve edemediğimiz müşterilerle ilgili olarak işletmemiz çalışanları ile görüşmeler yaparız.
3.	Rekabet avantajı sağlamak için kullandığımız strateji müşterilerin ihtiyaçlarını anlamaya dayanır.
4.	Müşteri ihtiyaçlarını ne kadar tatmin ettiğimiz konusunda sürekli araştırma yaparız.
5.	Rakiplerimize göre daha fazla müşteri odaklıyız.
6.	İşletmemizin varlık nedeni tüketicilere hizmet vermektir.
7.	Müşterilerimizin tatminine ilişkin veriler belirli aralıklarla işletmenin tüm birimlerine verilir.
Girişimci Yönlülük (Proaktiflik Boyutu)	
1.	Rakiplerimizden daha önce ekonomik ve sosyal değişikliklere uyum sağlarız.
2.	Yeni ürün çıkarmada rakiplerimizden önce hareket ederiz.
3.	Yeni fikirler oluşturmaya veya yeni ürün çıkarmaya öncülük etme eğilimimiz vardır.
4.	Ürünün belirli özelliklerini rakiplerimizden daha önce geliştiririz.
Risk Alma	
1.	İşletme olarak riskli fakat geliri yüksek işleri tercih ederiz.
2.	Gelirimi artıracaksa ileriye göremesem de cesur kararlar alırız.
3.	Başarısızlıktan kurtulmanın mutlaka bir yolu vardır.
4.	İşletme veya ürünle ilgili yapacağımız değişikliklerde orta dereceli bir riski göz önüne almaya hazırız.
5.	Bir fırsatı kaçırmak, o fırsatı gerçekleştirirken yaşanacak başarısızlıktan daha iyidir.
Yenilikçilik	
1.	Araştırma ve geliştirme ile yenilikçiliğe çok önem veririz.
2.	Ürün çeşitlerindeki değişikliklerimiz çok ani ve hızlı yapılmaktadır.
3.	Sürekli yeni işler ve pazarlar buluruz.
4.	Geçtiğimiz 5 yıl içinde ürün modellerinde farklılaşma yaptık.
5.	Gelecek 5 yıl içinde de yeni modeller üretmeyi planlıyoruz.
Yenilik	
1.	Geçmişte ülke içinde veya sektörde ilk olacak ürün geliştirdik.
2.	Genellikle işletmemizde bugüne kadar üretilmemiş ürünler üretiriz.
3.	Belirli aralıklarla mevcut ürünlerimize yeni ürünler ekleriz.
4.	Belirli aralıklarla mevcut ürünlerimizi geliştirir veya elden geçiririz.
5.	Genellikle maliyetleri düşürmek amacıyla ürünlerimiz değiştiririz.
6.	Mevcut ürünümüzün zaman içinde müşteriler tarafından farklı algılanması sağlarız.
7.	Genellikle güncel teknoloji kullanırız.
8.	Genellikle çevredeki değişikliklere uyum sağlamak için esnek üretim sistemini kullanırız.
9.	Genellikle hammadde kullanımında yeni yöntemler buluruz.
10.	Genellikle çalışanlara yeni gelişen teknolojiler (bilgisayar, internet kullanımı gibi) eğitim veririz.
11.	Genellikle reklâm gibi faaliyetlerde sıra dışı yöntemler kullanırız.
12.	Genellikle ürün dağıtımında yeni gelişmeleri kullanırız (internette satış/sipariş gibi).
13.	Genellikle alanımızdaki prestijli fuarlara katılırız.
14.	Bizim ürünümüz, daha adi olan alternatiflerinin yerini alan oldukça yenilikçi bir üründür.

15.	Bizim ürünümüz, tamamen yeni teknolojik bilgiyi içerir.
16.	Genel olarak, bizim ürünümüz en önemli rakiplerimizin ürününe oldukça benzerdir.
17.	Bizim ürünümüzün uygulaması en önemli rakiplerimizin ürününden tamamen farklıdır.
18.	Bizim ürün konseptimizin, genel müşterilerce değerlendirilmesi veya anlaşılması zordur.
19.	Bizim ürünümüz genel müşteriler için yüksek değiştirme maliyetleri gerektirmektedir.
20.	Bizim ürünlerimizin kullanımı genel müşteriler için temel bir öğrenme çabasını gerektirir.
21.	Bizim ürünlerimizin faydalarının tamamının anlaşılması genel müşteriler için uzun zaman alır.
Teknoloji Yönlülük	
1.	Sektörümüzde, yeni metotlar ve ekipmanlar denemede ilk olmaya çalışmak konusunda uzun geçmişe (geleneğe) ve saygınlığa sahibiz.
2.	Yeni ürünler geliştirmek için sektörümüzdeki birçok işletmeden daha az masraf yapıyoruz.
3.	Mühendislik ve üretim faaliyetlerinde çalışan en kalifiye teknik personeli işe almak için aktif olarak çalışıyoruz.
4.	En kalifiye pazarlama personelinin işe almak için aktif olarak çalışıyoruz.
5.	Teknolojik tahminlere güçlü bir şekilde bağlıyız.
6.	Yeni ürün geliştirirken teferruatlı ve karmaşık (s sofistike) teknolojileri kullanıyoruz.
7.	Yeni ürünlerimiz her zaman en gelişmiş teknolojiyi kullanır.
8.	Bizim işletmemizde araştırma sonuçlarına dayalı teknolojik yenilikler kolaylıkla kabul görür.
9.	Program/Proje Yönetimimizde teknolojik yenilikler kolaylıkla kabul görür.
Talepteki Belirsizlik	
1.	Faaliyet gösterdiğimiz alanda, tüketici tercihleri hızlı bir şekilde değişiklik gösterir.
2.	Müşterilerimiz her zaman için yeni ürünler araştırma eğilimindedirler.
3.	Müşterilerimizi bazen fiyata karşı çok duyarlıdır ancak fırsatlar söz konusu olduğunda fiyat göreceli olarak önemsizdir.
4.	Ürünlerimizi hiç almamış olan tüketicilerin bizim ürün ve hizmetlerimize yönelik değerlendirmelerini bilmeye çalışırız.
5.	Yeni müşteriler, eski müşterilerimizden farklı olarak ürünle ilişkili ihtiyaçlara sahip olma eğilimindedirler.
6.	Geçmişte hizmet ettiğimiz müşterilerimiz ile şimdiki müşterilerimiz benzer özellikler gösterirler.
Rekabet Yoğunluğu	
1.	Sektörümüzde öldürücü bir rekabet vardır.
2.	Sektörümüzde yoğun bir şekilde promosyon yapılmaktadır.
3.	Sektörümüzde bir işletme herhangi bir şeyi pazara sunduğunda, rakipler kolay bir şekilde benzerini yapabilirler.
4.	Fiyat rekabeti bizim sektörümüzde belirleyici bir etkidir.
5.	Sektörümüzde hemen hergün yeni bir rekabetçi uygulamaya rastlanır.
6.	Rakiplerimiz göreceli olarak daha güçsüz.
Performans	
1.	3 yıl önceki bir yatırımımızın bugün getirisi.
2.	Son üç yılda varlıklarımızın bugünkü değeri.
3.	Son 3 yıl içerisinde karlılığımız.
4.	Son 3 yıl içerisinde satışlarımız.
5.	Son 3 yıl içerisinde pazar payımız.