

T.C.
GEBZE YÜKSEK TEKNOLOJİ ENSTİTÜSÜ
SOSYAL BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

ÇİFT YETENEKLİLİĞİN PAZAR
ORYANTASYONU VE FİRMA
PERFORMANSI İLE İLİŞKİLERİ

Mehmet ŞANAL

DOKTORA TEZİ

İŞLETME ANA BİLİM DALI

GEBZE

2013

T.C.
GEBZE YÜKSEK TEKNOLOJİ ENSTİTÜSÜ
SOSYAL BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

ÇİFT YETENEKLİLİĞİN PAZAR
ORYANTASYONU VE FİRMA
PERFORMANSI İLE İLİŞKİLERİ

Mehmet ŞANAL

DOKTORA TEZİ

İŞLETME ANA BİLİM DALI

TEZ DANIŞMANI

Prof. Dr. Lütfihak ALPKAN

GEBZE

2013



DOKTORA TEZİ JÜRİ ONAY SAYFASI

G.Y.T.E. Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun tarih ve/..... sayılı kararıyla oluşturulan jüri tarafından 25/06/2013 tarihinde tez savunma sınavı yapılan MEHMET ŞANAL'ın tez çalışması İşletme Anabilim Dalında DOKTORA tezi olarak kabul edilmiştir.

JÜRİ

ÜYE

(TEZ DANIŞMANI) : PROF. DR. LÜTFİHAK ALPKAN

ÜYE : PROF. DR. SELİM ZAİM

ÜYE : PROF. DR. BÜLENT SEZEN

ÜYE : PROF. DR. OYA ERDİL

ÜYE : DOÇ. DR. SELİM AREN

ONAY

G.Y.T.E. Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun tarih ve/..... sayılı kararı.

İMZA/MÜHÜR

ÖZET

TEZİN BAŞLIĞI: Çift Yetenekliliğin Pazar Oryantasyonu ve Firma Performansı İle İlişkileri

YAZARIN ADI: Mehmet Şanal

Bu çalışma duyarlı pazar oryantasyonu, proaktif pazar oryantasyonu, faydacı ve keşifçi yenilik stratejileri ve firma performansı arasındaki ilişkiyi ampirik olarak test etmeyi amaçlamaktadır. Ayrıca faydacı ve keşifçi yenilik stratejilerinin bir arada yürütülmesi olarak tanımlanan organizasyonel çift yetenekliliğin yenilik ve finansal performans üzerindeki etkisini değerlendirmeyi hedeflemektedir.

Bu amaçla Türkiye genelinden 558 firmada anket yoluyla toplanan veriler yol analizi yöntemiyle test edilmiştir. Çalışmanın sonucunda elde edilen bulgular proaktif pazar oryantasyonunun yenilik performansını daha fazla artırdığı gözlenen keşifçi yenilik stratejisi ile daha güçlü bir ilişki içerisinde olduğunu göstermektedir. Buna karşılık duyarlı pazar oryantasyonu finansal performansı daha çok artıran faydacı yenilik stratejisi ile daha güçlü bir ilişkiye sahiptir. Bunların yanında yenilik performanslarının strateji ve finansal performans arasındaki ilişkide aracılık rolüne sahip oldukları gözlemlenmiştir. Faydacı ve keşifçi yenilik stratejilerinin bir arada yürütülmesi şeklinde tanımlanan organizasyonel çift yeteneklilik ise yenilik ve finansal performans üzerinde her iki stratejiden daha yüksek bir etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Pazar Oryantasyonu, Faydalanma, Keşfetme, Çift Yeteneklilik, Yenilik Performansı, Finansal Performans

SUMMARY

TITLE: The Relationship of the Ambidexterity with Market Orientation and Firm Performance

AUTHOR'S NAME: Mehmet Şanal

This study aims to empirically test the relations among responsive and proactive market orientations, explorative and exploitative innovation strategies, and firm performance, and to compare the performance impact size of the combined strategy i.e. ambidexterity to that of individual impacts of explorative and exploitative innovation strategies.

Data from 558 Turkish firms collected by a questionnaire study has been analyzed via path models. Findings indicate that proactive market orientation is more related to explorative innovation strategy which increases innovative performance more, and responsive market orientation is more related to exploitative innovation strategy which increases financial performance more. Innovative performance is a mediator in the strategy-performance relations. Ambidexterity has a greater performance impact than both exploration and exploitation.

Key Words: Market Orientation, Exploration, Exploitation, Ambidexterity, Innovation Performance, Financial Performance

TEŞEKKÜR

Herşeyden önce bu çalışmanın her aşamasında sağladığı destek ve tavsiyelerinden ötürü tez danışmanım ve kıymetli hocam Prof. Dr. Lütfihak Alpkan'a teşekkürlerimi sunuyorum. Çalışma süresince değerli tavsiyelerini ve fikirlerini benimle paylaşan değerli hocalarım Prof. Dr. Selim Zaim, Prof. Dr. Bülent Sezen ve Doç. Dr. Selim Aren'e teşekkür ederim.

Ayrıca bu çalışmanın saha araştırması kısmını P51021101_B proje koduyla destekleyen Fatih Üniversitesi'ne teşekkür ederim.

Son olarak çalışma sürecinde maddi ve manevi hiçbir desteği esirgemeyen değerli kardeşim Öğr. Gör. Yüksel Ayden'e teşekkürlerimi sunuyorum.

Biricik kızım Seniha'ya...

İÇİNDEKİLER DİZİNİ

ÖZET	iv
SUMMARY	v
TEŞEKKÜR	vi
İÇİNDEKİLER DİZİNİ	vii
KISALTMALAR DİZİNİ	ix
ŞEKİLLER DİZİNİ	x
TABLolar DİZİNİ	xi
1. GİRİŞ	1
2. ÇİFT YETENEKLİLİK	6
2.1. Fen Bilimleri Bağlamında Çift Yeteneklilik	6
2.2. Örgütlenme Bağlamında Çift Yeteneklilik	7
2.3. Yönetim Yaklaşımları Çerçevesinde Çift Yeteneklilik	9
2.3.1. Organizasyonel Öğrenme	9
2.3.2. Organizasyonel Değişim	13
2.3.3. Organizasyon Tasarımı	14
2.3.4. Stratejik Yönetim	17
2.3.5. Yenilik ve Yenilik Stratejileri	18
2.4. Faydalanma-Keşfetme Gerilimi	20
2.4.1. Faydalanma-Keşfetme Bağlamında Çift Yetenekliliğin Tanımlanması	20
2.4.2. Çift Yetenekliliğin Operasyonelleştirilmesi	25
3. PAZAR ORYANTASYONU	29
3.1. Pazar Oryantasyonunun Tanımı	29
3.2. Pazar Oryantasyonunun Alt Boyutları ve Firma Performansına Etkileri	30
3.3. Proaktif ve Duyarlı Pazar Oryantasyonu	34
4. FİRMA PERFORMANSI	38
4.1. Finansal Performans	40
4.2. Yenilik Performansı	41
5. ARAŞTIRMA MODELİNİN GELİŞTİRİLMESİ VE HİPOTEZLERİN OLUŞTURULMASI	43
5.1. Pazar Oryantasyonu ve Yenilik Stratejileri İlişkisi	45
5.2. Yenilik Stratejileri, Yenilik Performansı ve Finansal Performans İlişkisi	47

5.3. Çift Yeteneklilik, Yenilik Performansı ve Finansal Performans İlişkisi ..	49
6. METODOLOJİ VE UYGULAMA	52
6.1. Araştırma Soruları ve Hipotezler	52
6.2. Ölçeklerin Oluşturulması	53
6.3. Örneklem ve Veri Toplama	56
7. ANALİZLER VE HİPOTEZ TESTLERİ	57
7.1. Çalışmaya Katılan Firmalara ve Yöneticilere Ait Karakteristik Özellikler ..	58
7.2. Faktör Analizi ve Güvenilirlik Değerleri	60
7.3. Teyit Edici Faktör Analizi	63
7.4. Hipotez Testleri	65
8. SONUÇ VE ÖNERİLER	71
8.1. Araştırma Sonuçlarının Genel Özeti	71
8.2. Pazar Oryantasyonlarının Yenilik Stratejilerine Etkileri	72
8.3. Yenilik Stratejilerinin Yenilik Performanslarına Etkileri	73
8.4. Yenilik Stratejileri, Finansal Performans İlişkisi ve Yenilik Performanslarının Ara Değişken Etkileri	73
8.5. Çift Yetenekliliğin Yenilik ve Finansal Performansa Etkileri	74
8.6. Uygulamacılara Yönelik Öneriler	75
8.7. Çalışmanın Kısıtları ve İleriye Dönük Çalışmalar İçin Öneriler	76
KAYNAKLAR	77
ÖZGEÇMİŞ	90
EK	91

KISALTMALAR DİZİNİ

AR&GE	: Araştırma ve Geliştirme
AYP	: Adımsal Yenilik Performansı
ÇFTY	: Çift Yeteneklilik
DPO	: Duyarlı Pazar Oryantasyonu
FP	: Finansl Performans
FYS	: Faydacı Yenilik Stratejisi
İSO	: İstanbul Sanayi Odası
KOBİ	: Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler
KYS	: Keşifçi Yenilik Stratejisi
PPO	: Proaktif Pazar Oryantasyonu
RYP	: Radikal Yenilik Performansı
TUSKON	: Türkiye İşadamları ve Sanayiciler Konfederasyonu

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 2.1. Süreklilik Görüşü.....	26
Şekil 2.2. Ortogonal İlişki Görüşü.....	27
Şekil 5.1. Araştırmanın Teorik Modeli.....	51
Şekil 8.1. Araştırma Sonuç Modeli.....	72

TABLOLAR DİZİNİ

Tablo 2.1. Yapısal ve Bağlamsal Çift Yeteneklilik.....	16
Tablo 2.2. Faydacı ve Keşifçi Yenilik Stratejileri.....	22
Tablo 3.1. Duyarlı ve Proaktif Pazar Oryantasyonunun Karşılaştırılması.....	35
Tablo 6.1. Çalışmada Kullanılan Ölçekler.....	54
Tablo 6.2. Örneklemedeki İşletmelerin Genel Profili.....	57
Tablo 7.1. Örnekleme Dâhil Edilen İşletmelerin Yaş Aralıkları.....	58
Tablo 7.2. Örnekleme Dâhil Edilen İşletmelerin Çalışan Sayılarının Detaylı Gösterimi.....	58
Tablo 7.3. Örneklemedeki Firmaların Türkiye’deki Coğrafi Bölgelere Göre Dağılımı.....	59
Tablo 7.4. Katılımcıların Buldukları İşletmedeki Çalışma Süreleri.....	59
Tablo 7.5. Katılımcıların Organizasyon İçerisindeki Pozisyonları.....	60
Tablo 7.6. Faktör Analizi ve Güvenilirlik Değerleri Sonuçları.....	61
Tablo 7.7. Teyit Edici Faktör Analizlerine Ait Uygunluk İndisleri Bulguları.....	63
Tablo 7.8. Değişkenler Arası Korelasyon Değerleri, Ortalamalar ve Standart Sapma Değerleri.....	64
Tablo 7.9. Birinci ve İkinci Regresyon Modeline Ait Yol (Path) Değerleri ve Uyum İstatistikleri.....	65
Tablo 7.10. Üçüncü Ve Dördüncü Regresyon Modellerine Ait Yol (Path) Değerleri ve Uyum İstatistikleri.....	66
Tablo 7.11. Hipotez 5’i Test Etmeye Yönelik Yol Modeline Ait Yol (Path)	

Değerleri ve Uyum İstatistikleri.....	68
Tablo 7.12. Hipotez 6'yı Test Etmeye Yönelik Yol Modeline Ait Yol (Path) Değerleri ve Uyum İstatistikleri.....	69
Tablo 7.13. Hipotez 7 ve 8'i Test Etmeye Yönelik Yol Modeline Ait Yol (Path) Değerleri ve Uyum İstatistikleri.....	69
Tablo 7.14. Hipotez 9'u Test Etmeye Yönelik Yol Modeline Ait Yol (Path) Değerleri ve Uyum İstatistikleri.....	70
Tablo 8.1. Araştırma Sonuçlarının Özeti.....	71

1. GİRİŞ

Stratejik yönetimde seçim yapma ve karar vermenin önemi büyüktür. Her organizasyonun sahip olduğu yapı, strateji, teknoloji, kültür, yönetim süreçleri ve organizasyon kaynakları gibi değişkenlerin oluşumunda bilinçli tercihlerin belirleyici bir rolü vardır. Bu değişkenler organizasyonel amaçlar doğrultusunda tasarlanır, yönetilir ve gerektiğinde değiştirilmeye çalışılır. Organizasyonun başarılı olabilmesi için bu değişkenler ve işletmenin amaçları arasında karşılıklı bir uyumun olması şarttır. Ancak işletme amaçları kısa vadeli ve uzun vadeli olarak zaman bağlamında değişebildiği gibi aynı firmanın farklı birimlerinde dahi değişiklik gösterebilmektedir. Bir organizasyon kısa vadede kârlılığı hedeflerken uzun vadede büyümeyi kendine amaç edinebilir. Yine bir organizasyonun üretim bölümü için düşük maliyetli üretim yapmak önemli iken, araştırma ve geliştirme (AR&GE) bölümü için kaynak ve yatırım gerektiren yeni ürün geliştirmek temel amaç olabilir.

İşte bu gibi farklı amaçlar ve hedeflenen farklı performans sonuçları değişik özellikte yapı, süreç, kültür ve strateji kullanımını gerektirir. Alternatif amaçlardan herhangi birini seçince ya ona uygun alternatif yapıyı seçmek gerekir; ya da kendiliğinden oluşmuş mevcut yapıya en uygun stratejiyi belirlemek gerekir. Örnek olarak kısa vadede kârlılığı artırmak için düşük maliyet ve verimliliği sağlamaya yönelik mekanik bir yapı ve verimlilik odaklı bir strateji gerekirken; büyüme için yeni yatırım yapmayı, yeni ürün ve pazar geliştirmeyi sağlayabilen, uyumluluğu ön plana çıkaran organik bir yapı ve esnek bir strateji daha uygundur (Burns ve Stalker, 1961; Mintzberg, 1979; McDonough ve Leifer, 1983).

Alternatif amaçlar arasında seçim yapmaksızın birden çok alternatifi aynı anda amaçlamak stratejistlere makul ve kolay gelmediğinden zaman zaman stratejistler firmalarını bir yol ayrımına gelmiş hissederler. İş dünyasında organizasyonların karşılaştıkları bu ve benzeri yol ayrımları işletme yönetimi alanında yapılan çalışmalara da yansımış ve yoğun bir şekilde incelenmiştir. Yapılan çalışmalar göz önüne alınarak bu çelişkilerden bazıları; mekanik ve organik yapı

(Burns ve Stalker, 1961), maliyet liderliği ve farklılaştırma (Porter, 1980), verimlilik ve esneklik (Adler, Goldoftas ve Levine; 1999), tek-döngülü ve çift-döngülü öğrenme (Argyris ve Schön, 1978), faydacı ve keşifçi öğrenme (March, 1991), adımsal ve radikal değişim (Tushman ve O'Reilly, 1996), organizasyon içi uyum ve çevreye uyum (Gibson ve Birkinshaw, 2004) şeklinde sıralanabilir.

Yukarıda işaret edilen ve sayıları daha da artırılabilen bu ikili alternatiflerin nasıl yönetilebileceği problemine yapılan araştırmalarla cevap aranmaya devam edilmektedir. Son yıllarda ise artan bir şekilde *çift yeteneklilik* (ambidexterity) başlığı altında yapılan çalışmalarla bu problemin çözümüne farklı bir yaklaşım getirilmiştir. Çift yeteneklilik yönetim literatüründe geniş bir yelpazede ele alınan nispeten yeni bir kavramdır. Çok çeşitli ve birbirinden içerik yönüyle farklı tanımlamaları olmasına rağmen çalışmamızda kullanılan yaklaşım da göz önüne alınarak en yalın şekilde bir *“bir organizasyon için bir arada yürütölmelerinde potansiyel fayda olan birbirine zıt görünümlü yetenekleri/faaliyetleri birlikte geliştirebilme/gerçekleştirebilme becerisi”* olarak tanımlanabilir. Bu bakış temelde zıt görünümlü iki alternatif arasında kalınması durumunda organizasyonların iki alternatiften birini tercih etmesini değil her ikisini de birlikte yürütmesini önerir. Kavramın bu esnek tanımı itibariyle farklı alanlarda kullanılmaya müsait olmasından dolayı konu ile ilgili yapılan çalışmalar yönetim ve organizasyon alanının farklı alt disiplinlerine uygulanmıştır (Adler, Goldoftas ve Levine, 1999; Beckman, 2006; He ve Wong, 2004; Lubatkin, Simsek, Ling ve Veiga; 2006; Lin, Yang ve Demirkan, 2007; Luo ve Rui, 2009).

Organizasyonların karşı karşıya kaldıkları yukarıda belirtilen ikili yol ayrımları içerisinde yönetim literatüründe üzerinde oldukça durulan ve çift yeteneklilik kavramının kendine uygulama alanı bulduğu en önemli teorik çerçeve March (1991)'in organizasyonel öğrenme alanındaki faydacı (exploitative) ve keşifçi (explorative) öğrenme ayrımıdır. March (1991)'a göre kısa vadeli getiriye odaklanan faydalanma yaklaşımı (exploitation) iyileştirme, istikrar ve verimlilik gibi unsurları içerirken; daha uzun vadeli sonuçlara yönelik olan keşfetme yaklaşımı (exploration) araştırma, değişim ve esneklik ile ilişkilidir. Yine March'a göre organizasyonlar hem faydacı hem de keşifçi öğrenme faaliyetlerinin çıktıklarına ihtiyaç duymaktadırlar. Bu

görüşü teyit eder şekilde yönetim literatüründe de genel olarak bu iki tür öğrenmenin her organizasyon tarafından gerçekleştirilmesi gerektiği konusunda hemen hemen bir görüş birliği mevcuttur (Ancona ve diğ., 2001; Benner ve Tushman, 2002; Dougherty, 1992; Eisenhardt ve Martin, 2000; Levinthal ve March, 1993; March, 1991, 1996, 2006).

Ancak bu iki öğrenme türünün nasıl yönetilebileceği üzerinde ise bir görüş birliği yoktur. Bazı araştırmacılar organizasyonların belirli zaman aralıkları ile bu öğrenme türlerinden birisini seçip odaklanmaları gerektiğini önerirken (Rothaermel ve Deeds, 2004; Winter ve Szulanski, 2001); başka bazı araştırmacılar çift yeteneklilik bakış açısıyla her iki öğrenme türünün eş zamanlı olarak birlikte yürütülmesi gerektiğini ileri sürmektedirler (Tushman ve O'Reilly, 1996, 1997; Gibson ve Birkinshaw, 2004). Bu alanda yapılan ve sayıları gittikçe artan çalışmalarda çift yeteneklilik faydacı ve keşifçi öğrenmenin birlikte gerçekleştirilmesi olarak tanımlanmış ve bu organizasyonel becerinin sonuçları itibariyle firma performansına etkileri (Han ve diğ. 2001; O'Reilly ve Tushman, 2004), öncülleri (Gibson ve Birkinshaw, 2004; Jansen ve diğ. 2006; Morgan ve Berthon, 2008) ve farklı çevre şartlarından nasıl etkileneceği (Auh ve Menguc, 2005; Jansen ve diğ. 2006) gibi sorulara cevap aranmaya çalışılmıştır.

Yapılan ampirik çalışmalar göz önüne alındığında muhtemel diğer öncüllerinin yanında pazar bilgisinin yakalanması ve organizasyon içerisinde yayılmasını sağlayan bir organizasyon kültürü olarak pazar oryantasyonu da çift yetenekliliğin bir öncülü olabilir (Menguc ve Auh, 2008; Li ve diğ., 2008). Pazar oryantasyonu müşterilerin talep ve beklentilerini anlayarak müşteri ihtiyaçlarını en iyi şekilde karşılamaya ve bu sayede müşteri memnuniyetini sağlamaya yönelik olarak gerçekleştirilen organizasyonel faaliyetlerin bütünü şeklinde tanımlanmaktadır (Kohli ve Jaworski, 1990). Bu geleneksel tanımının yanında pazar oryantasyonunun biri müşterilerin beklentilerine göre şekillenen duyarlı pazar oryantasyonu, bir diğeri ise müşterilerin beklentilerine yön veren proaktif pazar oryantasyonu olmak üzere iki boyutlu ve daha kapsamlı bir tanımı da mevcuttur (Narver ve diğ, 2004). Bu şekilde iki boyuttan oluşan bir organizasyon kültürünün faydalanma ve keşfetme

stratejilerinin bir arada yürütülmesine olanak sağlayan bir iş ortamının oluşmasına kaynaklık edebileceği yapılan çalışmalarda ortaya konulmuştur. (Li ve diğ., 2008).

Gerek öncülleri gerekse sonuçları yönüyle çelişen yeteneklilik ile ilgili olarak yukarıda ifade edilen bulguların daha fazla ampirik çalışma ile desteklenmesi ve genişletilmesine gerek vardır. Öncelikle bu organizasyonel becerinin firmanın finansal ve finansal olmayan performans sonuçlarına nasıl etkide bulunduğu daha fazla sayıda ve farklı bağlamlarda yapılacak saha araştırmaları ile açıklığa kavuşturulmalıdır. İkinci olarak ise organizasyonların ulaşılması ve sürdürülebilir bir şekilde uygulanması güç bu yeteneği nasıl geliştirebilecekleri ve bu durumun organizasyonun kültür ve strateji gibi önemli ana değişkenleri üzerinde yöneticilerin nasıl kararlar almalarını gerektirdiği şeklindeki soruların cevaplandırılmaya ihtiyacı vardır.

Bu sebeplerle çift yeteneklilik faydacı ve keşifçi yenilik stratejilerinin birlikte yürütülmesi olarak tanımlanarak bu çalışmada (i) yenilik performansı ve finansal performans üzerinde hangi yenilik stratejisinin daha etkili olduğunun mukayese edilmesi (ii) yenilik performansının yenilik stratejileri ve finansal performans arasındaki aracılık rolünün test edilmesi ve (iii) pazar oryantasyonunun –duyarlı ve proaktif boyutları ile- yenilik stratejilerinin oluşturulması ve sürdürülmesindeki rolünün Türkiye’den toplanan verilerle ampirik olarak incelenmesi hedeflenmektedir. Araştırma sonunda elde edilen sonuçlarla devam eden çift yeteneklilik araştırmalarına hem bilimsel hem de yönetsel katkılarda bulunulması amaçlanmaktadır.

Bu amaç doğrultusunda çalışmanın bu ilk bölümünü izleyen ikinci bölümünde birbiri ile tezat oluşturan yönetim faaliyetleri ve bunlardan kaynaklanan yönetim problemleri ve zorluklar tartışılarak çift yetenekliliğin bu konularda öne sürdüğü farklı bakış açısı tartışılacaktır. Ayrıca çift yetenekliliğin farklı tanımları ve bu kavrama yönelik farklı yaklaşımlar ortaya konularak çalışmanın bu araştırmalar içerisinde takip ettiği yol ortaya konulacaktır.

Üçüncü bölümde ise çalışmamızda önemli yer edinen pazar oryantasyonu kavramına ait literatüre yer verilecek ve geleneksel tanımının yanında çalışmada kullanılan iki boyutlu (proaktif-duyarlı) pazar oryantasyonu yenilik stratejileri ve firma performansı üzerindeki muhtemel etkilerine de değinilerek tanımlanacaktır. Dördüncü bölümde firma performansı ele alınacak ve farklı performans kriterleri içerisinde çalışmada kullanılacak yenilik ve finansal performans değişkenleri tanımlanacaktır.

Beşinci bölümde ise çalışmamızda kullanılan değişkenler ve bu değişkenler arasındaki muhtemel ilişkiler tartışılacak ve bu ilişkiler temelinde kavramlar arası ilişkilerin hipotezlendirildiği bir araştırma modeli önerilecektir. Araştırmanın altıncı bölümü metodoloji ve uygulama kısmını içerecek, yedinci bölümde ise analizler ve analizler sonunda elde edilen bulgular paylaşılacaktır. Çalışma bulgularının tartışıldığı ve yorumlandığı bunun sonucunda da bilimsel ve yönetimsel öneri ve katkıların ortaya konulduğu sekizinci bölümle sonlanacaktır.

2. ÇİFT YETENEKLİLİK

Çift yeteneklilik başlığı altında yapılan çalışmalar farklı tanımlar ve yaklaşımlar içermektedir. Bu alanlar *organizasyonel öğrenme, yapı ve tasarım, değişim ve adaptasyon, stratejik yönetim* ve *yenilik* gibi çok geniş bir literatürü kapsadığından konunun genel derlemesini yapmak bir noktada güçleşmektedir. Bunun yanında bu organizasyonel becerinin ölçümü, yapısal ve zamansal bağlamda nasıl gerçekleştirileceği gibi tartışmalar literatür taramasını zorlaştıran bir başka etkidir.

Bu amaçla çalışmamızda ilk olarak çift yeteneklilik kavramının ortaya çıkmasına temel olan yönetim alanının alt disiplinlerindeki ikili alternatifler tartışılarak çift yeteneklilik kavramının farklı tanımları üzerinde durulacak ve çalışmamızda kullandığımız çift yeteneklilik tanımının mevcut çalışmalar içerisindeki yeri netleştirilecektir.

2.1. Fen Bilimleri Bağlamında Çift Yeteneklilik

Çift yeteneklilik yönetim alanında son yıllarda üzerinde yoğunlukla araştırmaların yapıldığı ve literatürde geniş bir yelpazede ele alınan nispeten yeni bir kavramdır. İngilizce kullanımında “ambidexterity” olarak adlandırılan kavram etimolojik köken olarak Latince “ambi-“ (“her ikisi” de anlamında) ve “-dexter” (“sağ/sağ taraf” anlamında) sözcüklerinin bir arada kullanılması ile türetilmiştir (Longman Dictionary, 1978). Kelime psikoloji ve tıp alanında bireyin hem sağ hem de sol elini aynı yetkinlikte kullanabilme becerisini tanımlamak için kullanılmaktadır (Medical Dictionary, 1965).

Çift yetenekliliğin bireyin her iki elini eşit yetkinlikte kullanması ile ilgili çalışmalar noroloji alanının konusu olmuştur. İnsan beyninde bilişsel görevler beynin

sağ ve sol küreleri arasında paylaşılmıştır (Annett 1992; Henschen 1926). Bazı bireyler beyinlerinin sağ loblarını daha etkin kullanmakta iken bazıları sol loba ait becerilerde daha üstün başarı gösterirler. Çift yetenekli bireylerde ise beyin hem sağ hem de sol lobu bireyin davranış ve yetenekleri üzerinde etkili olmaktadır. Ancak bireysel anlamda çift yetenekliliğin bilişsel faydalarının olduğunu ortaya koyan çalışmaların yanında, bu tarz bir becerinin yine bilişsel anlamda bireyin düşük yetenekli olmasına da sebep olduğunu tespit eden araştırmalar mevcuttur (Crow ve diğ., 1998; Peters ve diğ., 2006). Bu bağlamda bazı çift yetenekli bireyler beyinlerinin sağ ve sol loblarından birini baskın olacak şekilde geliştirmekte başarısız olabilir ve sağ ve sol beyin yarım küreleri arasında kişisel becerilerini etkileyecek şekilde bilişsel olarak kararsızlık yaşayabilirler.

İnsan sinir sisteminde beyinden gelen sinirler omurilik soğanında çapraz yaparlar. Beynin sağ yarım küresinden gelen sinirler vücudun sol tarafını, beyin sol tarafından gelen sinirler vücudun sağ tarafını kontrol ederler. Bireyin sağ elini daha etkin kullanması sol beyninin, sol elini daha etkin kullanması ise sağ beyninin davranışları üzerinde etkili olduğunu gösterir. Beynin sol ve sağ yarım küreleri ise farklı bireysel davranışlara kaynaklık ederler. Sol beyin doğrusal, analitik ve akılcı düşünmeye kaynaklık ederken, sağ beyin sezgisel, holistik ve bütünleştirici düşünüş tarzına kaynaklık eder (Carlo ve diğ., 2009). Bu noktada her iki düşünüş tarzının birbirlerini tamamlayıcı oldukları söylenebilir.

Nöroloji ve psikoloji alanının bireyin sağ ve sol elini aynı yetkinikte kullanma becerisi olarak tanımladığı “ambidexterity” kavramının Türkçe karşılığı olarak ise çalışmamızda konunun yönetim bağlamı da göz önüne alınarak organizasyonların iki farklı yeteneği aynı seviyede geliştirmesi ve kullanması anlamında “çift yeteneklilik” ifadesi kullanılacaktır.

2.2. Örgütlenme Bağlamında Çift Yeteneklilik

Yönetim alanında çift yeteneklilik kavramını ilk olarak Duncan (1976) tarafından hem organik hem de mekanik özellikteki yapı türlerini aynı zamanda kullanan organizasyonları tanımlamak için kullanılmıştır.

Duncan'a göre organizasyonlar yenilik yapabilmek için organik, yaptıkları bu yenilikleri uygulayabilmek içinse mekanik yapı türlerine ihtiyaç duyarlar. Bu nedenle organizasyonlar biri yenilik yapmaya odaklı organik özellikte; diğeri bu yeniliklerin uygulanmasını gerçekleştiren mekanik özellikte birbirlerinden ayrı iki farklı birim oluşturarak bu problemin üstesinden gelmelidirler. Bu tarz organizasyonlara çift yetenekli (ambidextrous) organizasyonlar denir (Duncan, 1976).

Kavramın bu ilk tanımından sonraki yıllarda Tushman ve O'Reilley (1996) adımsal ve radikal değişimi aynı anda gerçekleştirebilen organizasyonları çift yetenekli olarak tanımlamışlardır. Temelde March (1991)'in faydacı ve keşifçi öğrenme ayırımına dayanan bu tanımlama en yaygın olarak kullanılan tanımlamadır. Çift yeteneklilik bakış açısının yönetimin alt disiplinlerindeki alanlarda yapılan çalışmalarda sıklıkla kullanılması da bu tarihten sonra yaygınlaşmaya başlamıştır.

Çift yeteneklilik ile ilgili literatüre yönetim alanının organizasyonel öğrenme, teknolojik yenilik, organizasyonel adaptasyon, stratejik yönetim, organizasyon yapısı ve değişimi gibi birçok alt disiplinindeki çalışmalarla katkıda bulunulmuştur. "Faydalanma ve keşfetme arasındaki gerilimin giderilmesi, adımsal ve radikal yeniliklerin birlikte yürütülmesi veya araştırma ve istikrar arasındaki dengenin muhafazası" (Raisch ve Birkinshaw, 2008) gibi içeriğe sahip çalışmalar açık veya örtülü bir şekilde hep çift yeteneklilik rasyoneli üzerine inşa edilmiş ve bu çalışmalarda organizasyonel başarı ve hayatta kalma için bu becerinin bir zorunluluk olduğu vurgulanmıştır. Örneğin Raisch ve diğ. (2009)'ne göre sektörel koşulların ve pazar şartlarının hızlıca değişmesi sürdürülebilir değer yaratmayı giderek güçleştirmektedir ve uzun vadeli ayakta kalabilmek için çift yeteneklilik hayati önem

taşımaktadır. Bu sebeplerle hem strateji hem yapı hem de iş süreçleri yönüyle çelişkili yeteneklerin bir arada harmonik olarak yürütülmesi önem arz etmektedir.

Cantarello ve diğ. (2012)'ne göre ise hem sektörler hem de küresel pazarlar göz önüne alındığında artan rekabet ile başa çıkmanın yolu yenilik yapmaktır. Ancak bu yenilik hem firmanın mevcut yetkinliklerini iyileştirmeyi hem de yeni yetkinlikler geliştirebilmeyi içermelidir. Bu durum ise yönetilmesi zor stratejik bir ikilem oluşturmaktadır.

Andriopoulos ve Lewis (2010) ise organizasyonların karşı karşıya kaldıkları paradoksları kademelerine göre organizasyon, proje, grup ve bireysel kademe olmak üzere 4 farklı grupta sınıflamışlardır. Araştırmacılar bu paradoksların firmaların farklılıkları da göz önüne alınarak değişkenlik gösteren yönetim uygulamaları ile yürütülmeleri gerektiğini ve başarılı uygulamaların firmaların adaptasyon yeteneğini artıracığını öne sürmüşlerdir.

Çelişen yeteneklilik açıkça kullanılsın veya kullanılsın yönetim ve organizasyon literatüründe paradoksal düşünce ve hareket tarzı uzun vadede hayatta kalmanın ve uyum sağlamanın anahtarı olarak görülmekte ve uygulamacılara önerilmektedir. Akademik yazındaki yaklaşımlar ve iş hayatındaki uygulamalar göz önüne alındığında yöneticilerin planlama, karar verme veya uygulama safhalarında alternatifleri arasında tercih yapma durumunda kaldıkları değişkenlerin veya durumların çok çeşitlilik arz ettiği görülebilmektedir.

2.3. Yönetim Yaklaşımları Çerçevesinde Çift Yeteneklilik

2.3.1. Organizasyonel Öğrenme

Organizasyonel öğrenme firmaların sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmede ihtiyaç duydukları önemli bir kaynak ve organizasyonel yetkinliktir (Barney,

1991). Bu önemli organizasyonel faaliyet literatürde tek döngülü-çift döngülü (Argyris ve Schon, 1978), üretken-uyumcu (Senge, 1990), faydacı-keşifçi (March, 1991) gibi değişik isimler altında isimlendirilmiş olsalar da benzerlikleri göz önüne alındığında temelde öğrenme ile ilgili görüşler iki farklı öğrenme türüne işaret etmektedir. Birinci tür öğrenme şekli organizasyonu evrimsel bir şekilde değiştiren ve adım adım değişime ulaştıran, mevcut rutinler ve süreçler üzerinden gerçekleştirilen ve var olan bilgiden istifade edilen öğrenme türüdür. İkinci tür öğrenme ise radikal değişim ile sonuçlanan, var olan süreçlerin ve görevlerin sorgulandığı ve yeni bilginin araştırılıp keşfedildiği öğrenme türüdür (Auh ve Menguc, 2005).

Çift yeteneklilik ile ilgili çalışmalar temelde bu öğrenme türleri ayrımından March'ın (1991) faydacı ve keşifçi öğrenme ayrımı üzerine kurulmuştur (Danneels, 2002; Benner ve Tushman, 2003; Menguc ve Auh, 2008; He ve Wong, 2004). 1991 tarihli çalışmasında March, organizasyonların uyum faaliyetlerinin “yeni imkânları keşfetme” ve “eski kesinliklerden istifade etme” merkezli olduğunu belirterek öğrenme faaliyetlerini keşifçi ve faydacı olarak ikiye ayırmıştır. Keşifçi öğrenme araştırma, çeşitlilik, risk alma, deneme, esneklik, buluş ve yenilik terimleriyle ifade edilebilecek faaliyetleri içerirken; faydacı öğrenme ise iyileştirme, tercih, üretim, verimlilik, seçim, uygulama ve yürütme terimlerinin ifade ettiği faaliyetleri içerir (March, 1991).

Faydacı öğrenme organizasyonun var olan bilgi birikimini temel alarak tecrübe ve iyileştirmelere dayalı olarak gerçekleştirdiği öğrenme faaliyetidir. Keşifçi öğrenme ise var olan bilgi birikiminden kopmayı gerektiren ve yeni üretilen bilgiye dayalı bir öğrenme faaliyeti ile ilişkilidir. Baum ve diğ. (2000)'e göre faydalanma dar bir alanda yapılan basit arayışlar sonunda ulaşılan bir öğrenmedir. Bu öğrenme türü iyileştirme, sahip olunan beceri ve bilginin seçim yapılarak uygulanması ve var olan rutinlerin tekrar kullanılmasını içerir. Keşfetme ise planlanmış deneyler, alternatifleri artırma gibi süreçler sonunda ulaşılan bir öğrenme şeklidir. Auh ve Menguc (2005)'e göre keşfetme organizasyon içerisinde var olan fikirlere ve

rutinlere karşı koymayı, mevcut süreçlerin ve görevlerin yenilikçi ve girişimci bir şekilde sorgulanmasını ve yeniden değerlendirilmesini vurgular.

Bu noktada şunu belirtmek yerinde olacaktır. Faydalanma tanımı itibarı ile organizasyonun var olan bilgisinden istifade etmesi ve bu bilgiyi uygulaması şeklinde tanımlandığından “faydalanma gerçekte bir öğrenme faaliyeti midir?” sorusu akla gelebilir. Şöyle ki sosyal sistemlerde var olan bilginin kullanılması ile geçmiş uygulamaları tekrar tekrar kopyalamak gibi bir durum söz konusu değildir. Çünkü organizasyon var olan bilgisini her kullandığında tecrübe elde etmekte ve her tekrar -her ne kadar küçük çaplı da olsa- öğrenme ile sonuçlanmaktadır. Bu noktada faydalanma ve keşfetme arasındaki temel ayrım öğrenme faaliyetinin mevcudiyeti ile ilişkili değil, öğrenme miktarının ne kadar olduğu ile ilgilidir (Gupta ve diğ. 2006).

March'a göre bu iki tür öğrenme faaliyetinin gerçekleştirilmesi her organizasyon için gereklidir. Çünkü keşifçi öğrenme faaliyetlerine odaklanarak faydacı faaliyetleri dışlayan organizasyonlar getirisi olmayan araştırma ve deneme maliyetleri ile karşılaşacakken, sürekli faydacı faaliyetlere odaklanan organizasyonlar değişen çevreye uyum sağlamada dengeyi yakalayamayacaktır. Bu sebeple bir organizasyonun yaşamını sürdürebilmesi için bu iki faaliyet arasında bir dengeyi yakalaması zorunludur. Ancak kaynaklar kısıtlı olduğundan organizasyonlar bu iki tür öğrenme arasında ya planlı ve hesaplı olarak açık ya da üstü kapalı bir seçim yapmaktadırlar (March, 1991).

Faydacı ve keşifçi öğrenme faaliyetleri getirileri ve bu getirilerin elde edilmesinde geçen süre ve karşılaşılan riskler yönüyle de birbirlerinden farklıdır. Faydalanma alışılmış olanın tekrarı ve tecrübelerle dayalı olduğu için getirileri yönüyle az risk içermektedir. Ayrıca faydalanma organizasyonun var olan bilgi birikimini mevcut iş sahasında uygulayarak sürdürülen iş rutinleri yoluyla getiri elde etmeye yöneliktir. Keşfetme ise araştırma ve deneme gibi sonuçsuz kalabilecek ve içerdiği riskin yüksek olduğu eylemleri içerir. Keşfetme kısa vadede değil, başarılı olması ve sonuçlarından istifade edilebilmesi durumunda uzun vadede getiri ile

sonuçlanan bir öğrenme türüdür. Bu sebeplerle literatürde bu iki tür öğrenmenin hem kısa hem de uzun vadeli organizasyonel başarı için gerekliliği üzerinde durulmuştur (Gibson ve Birkinshaw, 2004; He ve Wong, 2004; Tushman ve O'Reilly, 1996).

Levinthal ve March (1993)'a göre organizasyonlar keşifçi ve faydacı öğrenme arasında kaynaklarını paylaşmak zorunda kalırlar ve böylece yeni bilgi üretme ya da üretilmiş bilgiyi kullanmaya çalışırlar. Bu noktada önemli olan organizasyonun yeter seviyede her iki öğrenmeyi de gerçekleştirebilmesidir. Çünkü faydacı öğrenmeyi göz ardı ederek keşifçi öğrenmeye fazlaca odaklanmak ve kaynak tahsis etmek organizasyonun getirisi olmayan bilgi üretmesiyle sonuçlanır. Yine benzer şekilde keşifçi öğrenmeye önem vermeden sadece faydacı öğrenmeye odaklanmak ve kaynakları bu faaliyete yönlendirmek kısa vadede başarı getirirse de uzun vadede organizasyonun başarısızlığı ile sonuçlanır (March, 1991; Levinthal ve March, 1993). Ayrıca faydacı öğrenmeye fazlaca odaklı bir yönetim, organizasyonun yeni kabiliyet (capability) ve bilgi geliştirmesinin önünde engel oluşturabilir ve organizasyonun yetkinliklerinin (competencies) katılığa (rigidities) dönüşmesine de sebep olabilir (Leonard-Burton, 1992).

Faydacı ve keşifçi öğrenmenin eş zamanlı takip edilmesine olan gereksinimin yanında organizasyonların faydacı ve keşifçi öğrenmeye ne seviyede ihtiyaç duydukları ve bu öğrenme türlerinin firma performansı üzerine olan etkileri dış çevre koşullarıyla ilgilidir. Faydacı ve keşifçi öğrenme faaliyetlerinin farklı dış çevre koşullarında firma performansı üzerindeki etkilerini ortaya koydukları çalışmalarında Auh ve Menguc (2005) rekabet yoğunluğu arttıkça araştırmacı öğrenmenin savunmacı (defender) stratejileri izleyen firmaların performansını artırırken, faydacı öğrenmenin arayıcı (prospector) strateji izleyen firmaların performansını artırdıklarını ortaya koymuşlardır.

Yukarıda bahsedilen çalışmalarda görüldüğü üzere çift yeteneklilik kavramı organizasyonel öğrenme alanında faydacı ve keşifçi öğrenme ikilisi üzerinden

tanımlanarak her iki öğrenme türünün aynı anda gerçekleştirilebilmesi olarak tanımlanmaktadır.

2.3.2. Organizasyonel Değişim

Çift yeteneklilik terimi güncel çalışmalardaki şekliyle ilk olarak Tushman ve O'Reilly (1996) tarafından organizasyonel değişimin iki farklı türü olan adımsal ve radikal değişimin birlikte yürütülmesi olarak kullanılmıştır. Tushman ve O'Reilly'e göre başarılı şirketler hangi faaliyetlerin iyi performans getirdiğini bildiklerinden operasyonlarında bu faaliyetlere odaklanırlar. Geçmiş başarılar üzerinden yüksek performans elde etmek ise dış çevrelerinde yapılarında, stratejilerinde ve kültürlerinde radikal dönüşümler gerektiren değişimlerin gerçekleşmesine kadar sürer. Bu noktada yapı, strateji ve kültür gibi organizasyonel değişkenler üzerinde radikal değişimlerin yapılması ve çalışanlar arasında bir uyumun sağlanması gerekir. Bu uyum hiçbir zaman kusursuz olamayacağından yöneticilerin görevi adımsal değişikliklerle mümkün oldukça bu ideal kusursuzluğa ulaşmaya çalışmaktır.

Bu adımsal değişimlerin etkili bir şekilde uygulanması durumunda kısa vadede organizasyonel başarı elde edilebilir. Fakat bu tarz bir başarı organizasyonları yetkinlik tuzağına (competence trap) düşürebilir ve organizasyonda değişime olan ihtiyaç fark edilemeyebilir (Tushman ve O'Reilly, 1996). Çünkü başarılı organizasyonlar büyür ve yaşlanır. Büyük ölçekte ve yaşlanmış organizasyonlar ise organizasyonel atalete (organizational inertia) sahip olabilirler. Organizasyonların içinde buldukları çevresel şartların sürekliliği teknoloji, rakiplerin davranışları, politik ve ekonomik şartlardaki değişiklikler ve düzenlemeler gibi faktörlerce kesintiye uğrar, bu yeni şartlara uyum göstermek için ise firmaların adımsal değil radikal değişim yapabilmesi gerekir. Bu noktada araştırmacılar firmaların hem adımsal hem de radikal değişiklik yapabilmeleri gerektiğini belirtmiş ve bunu gerçekleştirebilen organizasyonları çift yetenekli olarak tanımlamışlardır.

2.3.3. Organizasyon Tasarımı

Yönetim literatüründe sıklıkla üzerinde durulan ve organizasyonların karşı karşıya kaldıkları önemli bir başka ikilem organizasyon yapısının ne derece esneklik ve ne derece verimliliği destekleyecek şekilde tasarlanacağı ile ilgilidir (Thompson, 1967; Burns ve Stalker, 1961; Adler ve diğ., 1999). Çift yeteneklilik kavramını organizasyon literatüründe ilk kez kullanan Duncan (1976)'a göre firmalar karşı karşıya kaldıkları ikilemleri ikili (dual) organizasyon yapıları oluşturarak birlikte yönetmelidirler. Böylece organizasyon içerisinde bazı belirli iş birimleri rutin operasyonları devam ettirirken diğer iş birimleri ise dış çevreye uyum sağlama üzerine odaklanırlar ve çift yeteneklilik bu şekilde sağlanabilir.

Yapısal çift yeteneklilik (structural ambidexterity) olarak tanımlanabilecek bu bakış açısı temelde organizasyonun keşfetme ve faydalanma faaliyetlerini yapan birimleri birbirinden bağımsız tasarlamasına ve farklı aktiviteler için farklı yapı türleri kullanmasını öneren bir görüştür. Organizasyon literatüründe doğrudan çift yeteneklilik olarak tanımlanmış olmamasına rağmen benzeri görüşler bulmak mümkündür (Lawrance ve Lorsch, 1967; Drucker, 1985; Galbraith 1982). Örnek olarak temel iş birimlerine organizasyon içi uyumunu sağlama sorumluluğu verilen ancak Ar&Ge ve iş geliştirme birimlerinin ise yeni pazarlar ve teknolojiler bulma ve yeni ortaya çıkan sektör eğilimlerini takip etme görevi üstlendiği bir organizasyon yapısı yapısal çift yetenekliliği gerçekleştirmeye çalışmaktadır (Birkinshaw ve Gibson, 2004).

Benzer şekilde organizasyonların karşılaştıkları ikilemlerin farklı yapı türlerini ve yönetim sistemlerini gerektirdiğini öne süren bir başka çalışmada Benner ve Tushman (2003) yapısal olarak birbirlerinden ayrı ve aralarındaki ilişkilerin zayıf olduğu fakat kendi içlerinde kültür, sistemler ve performans değerlendirme süreçleri yönüyle uyumlu olan iş birimlerinin dual yapılar şeklinde tasarlanmaları ile çift yetenekli organizasyonların oluşturulabileceğini ve bu organizasyonların adımsal ve

radikal yenilik arasındaki ödünleşimin (trade off) üstesinden gelebileceklerini öne sürmüşlerdir.

Yine çalışmalarında çift yeteneklilik kavramını organizasyon tasarımı alanında kullanan Gibson ve Birkinshaw (2004)'a göre ise sürekli değişen ve belirsizliğin hâkim olduğu bir çevrede faaliyet gösteren organizasyonlar başarılı olabilmek için hem bugünün stratejilerini yönetebilmeli hem de geleceğin stratejilerini geliştirebilmedir. Bu açıdan çevreye uyum sağlayabilme (adaptability) ve organizasyon içi uyum (alignment) organizasyonların eş zamanlı olarak gerçekleştirmesi gereken görünürde zıt iki önemli yetenek olarak ön plana çıkmaktadır. Çevreye uyum firmanın yeni fırsatlara ve değişen sektörel güçlere hızlı cevap verme becerisidir. Organizasyon içi uyum ise firmanın kısa vadede nasıl değer üreteceğini bilmesi ve bu değerın pazara ulaştırılması için gerekli faaliyetleri etkili bir şekilde yönetmesidir. Ancak uzun dönemde firmanın başarılı kalabilmesi için bu iki becerinin aynı anda gerçekleştirilebilmesi yani çift yetenekliliğe ihtiyaç vardır (Birkinshaw ve Gibson, 2004).

Bu iki farklı aktivitenin ayrı iş birimlerinde gerçekleştirilmesi yani yapısal çift yetenekliliğin kullanılması Birkinshaw ve Gibson (2004)'a göre birimler arası ayrışma ve sonuç olarak izolasyona sebebiyet vermektedir. Bu durum çevreye uyumun sağlanması Ar&Ge ve iş geliştirme birimleri tarafından üretilen yeni fikir ve uygulamaların diğer iş birimlerine kabul ettirilememesine sebep olabilir. Bu amaçla tezat oluşturan faaliyetlerin birbirlerinden ayrı birimlerde yapıldığı yapısal çift yeteneklilikten farklı olarak; Gibson ve Birkinshaw (2004) çalışanların günlük işleri bağlamında serbest olarak çevreye uyum ve organizasyon içi uyum aktivitelerini yapmayı tercih ettikleri bağlamsal çift yeteneklilik (contextual ambidexterity) kavramını geliştirmişlerdir (Tablo 2.1.).

Tablo 2.1. Yapısal ve Bağlamsal Çift Yeteneklilik (Birkinshaw ve Gibson, 2004)

	Yapısal Çift Yeteneklilik	Bağlamsal Çift Yeteneklilik
Çift yetenekliliğe ulaşma yolu	Farklı birimlerde organizasyon içi uyuşuma ve çevreye uyuma odaklanmış ayrı organizasyon birimleri oluşturmak	Çalışanların bireysel olarak çalışma zamanlarını organizasyon içi uyuşum ve çevreye uyum aktiviteleri arasında taksim etmeleri
Organizasyon içi uyuşum ve çevreye uyum aktiviteleri arasındaki ayırım ile ilgili kararların verildiği pozisyon	Organizasyonun üst kademelerinde, yöneticiler tarafından	Organizasyonun alt kademelerinde çalışanlar tarafından
Üst yönetimin rolü	Yapıyı oluşturmak, ödünleşimleri yönetmek	Bireylerin çift yeteneklilik için yönlendirileceği organizasyonel bağlamı oluşturmak
Organizasyonel rollerin durumu	Nispeten açık tanımlanmış	Nispeten esnek tanımlanmış
Çalışanların becerileri	Oldukça uzmanlaşmış	Daha genel

Böyle bir çift yetenekliliğin oluşabilmesi için çalışanların bireysel seviyede çift yetenekli davranış sergilemesi gerekmektedir. Bu ise ancak onlara güven ve destek veren bir iş ortamı geliştirmek ve performans yönetimine önem vermekle gerçekleşebilir. Bu iki faktör zamanla çalışanların davranışlarını şekillendirecek ve çift yetenekliliğin ortaya çıkmasını sağlayıp yüksek performansa ulaşan yolu açacaktır (Gibson ve Birkinshaw, 2004).

2.3.4. Stratejik Yönetim

Yönetimin diğer boyutlarında olduğu gibi organizasyonlar strateji belirleme ve uygulama safhasında da önemli yol ayrımlarıyla karşı karşıya kalmakta ve seçim yapmak zorunda kalmaktadırlar. Bu ayrımlar maliyet liderliği ve farklılaştırma (Porter, 1980), esneklik ve verimlilik (Adler ve diğ., 1999; Ebben ve Johnson, 2005), varyasyon azaltıcı, özendirilmiş ve varyasyon artırıcı otonom strateji süreçleri (Burgelman, 1991; 2002), statik verimlilik ve dinamik verimlilik (Gheawat ve Costa, 1993), yetkinlik kullanma ve yetkinlik geliştirme (Sanches ve diğ., 1996); seçici ve uyumcu stratejik faaliyetler (Volberda ve diğ., 2001) şeklinde sıralanabilir. Bu bağlamda Hamel ve Prahalad (1993) organizasyonların rekabet avantajı oluşturmada karşı karşıya kaldıkları en önemli güçlüklerden birisini var olan organizasyonel kabiliyetlerden faydalanma ve yeni kabiliyetler keşfedebilme arasındaki dengeyi yönetebilme olduğunu vurgulamışlardır.

Porter (1980) şirketlerin rekabet stratejilerini belirlerken maliyet liderliği veya farklılaştırma arasında seçim yapmaları gerektiğini, açık bir şekilde bu stratejilerden herhangi birini seçmeyen firmaların arada kalıp başarısız olacaklarını öne sürmüştür. Bu görüşü destekler nitelikte, küçük ve orta büyüklükteki işletmelerde (KOBİ) yapılan bir çalışmada araştırmacılar stratejilerinde verimlilik ve esneklik arasında tercih yapan ve iki stratejiden birine odaklanan firmaların, her ikisini de gerçekleştirmeyi hedefleyenlerden daha başarılı olduklarını ortaya koymuşlardır (Ebben ve Johnson, 2005). Thornhill ve White (2007)'in 2351 firma üzerinden yaptıkları bir başka araştırmanın sonucunda araştırmacılar stratejik netlik ve firma performansı arasında pozitif bir ilişki bulmuşlardır.

Bu görüşlerin aksine olarak konu ile ilgili başka çalışmalarda ise firmaların maliyet liderliği ve farklılaştırma stratejileri arasında kurdukları dengeli bir stratejinin yüksek performans ile sonuçlanabileceği ortaya konulmuştur (Parnell ve Wright, 1993; Parnell ve diğ., 2000).

İçsel ekoloji modelinde Burgelman (1991) *varyasyon azaltıcı*, *özendirilmiş strateji süreçleri* ve *varyasyon artırıcı*, *otonom strateji süreçleri* arasında ayırım yaparak özendirilmiş strateji süreçlerinin firmanın mevcut stratejik kapsamına bağlı olduğunu ve var olan bilgi üzerinde inşa edildiğini ifade etmektedir. Öte yandan otonom strateji süreçleri ise firmanın mevcut stratejik kapsamının dışında kalan fırsatlar ve girişimler ile ilişkilidir. Daha sonraki çalışmalarında Burgelman (2002) özendirilmiş strateji süreçlerini faydalanma; otonom strateji süreçlerini ise keşfetme ile ilişkilendirmiştir. Sonuç olarak ise iki türdeki strateji süreçlerinin strateji geliştirmede bir arada kullanılmasının çevresel seçim baskıları ile baş edebilme imkanı oluşturabileceğini öne sürmüştür. Burgelman'a göre firmanın var olan iş alanındaki fırsatları azami derecede kullanamaması ile sonuçlansa bile bu iki farklı grup stratejik süreçler daima korunmalı ve takip edilmelidir.

2.3.5. Yenilik ve Yenilik Stratejileri

March (1991)'ın faydacı ve keşifçi öğrenme ayrımı yenilik, yenilik stratejileri ve firma performansı ilişkilerini inceleyen çok sayıda çalışmada kullanılmıştır (Danneels, 2002; Benner ve Tushman, 2003; He ve Wong, 2004; Atuahene-Gima, 2005; Jansen ve diğ., 2006; Gilsing ve Noteboom, 2006).

Örneğin yüksek teknoloji firmaları üzerinde yaptığı saha araştırmasında teknolojik ve müşteri yönlü yetkinliklerin ürün yeniliği üzerindeki etkisini inceleyen Danneels (2002) faydacı ve keşifçi öğrenme ayrımından hareketle yeni ürün geliştirme sürecinde gereksinim duyulan yetkinlikleri firmanın hâlihazırda sahip olduğu ve firma için yeni olan yetkinlikler şeklinde sınıflandırmıştır.

Benner ve Tushman (2002) faydacı yeniliklerin organizasyonun takip ettiği mevcut teknolojik yörünge üzerine inşa edilen ve var olan uygulamaları kapsayan ıslah faaliyetlerinden oluştuğunu belirtmektedirler. Organizasyonun takip ettiği

teknolojik yörüngenin dışına çıkması durumunda ise elde edilen yenilikler keşifçi yenilik olacaktır.

Faydacı ve keşifçi öğrenme ikilisinin yenilik çerçevesinde kullanıldığı bir başka çalışmada ise He ve Wong (2004) “faydacı yenilik stratejisi” ve “keşifçi yenilik stratejisi” şeklinde iki farklı teknolojik yenilik stratejisi tanımlaması geliştirmiştir. Var olan ürün ve pazar ile ilgili etkinlik sahasında iyileştirmeyi hedefleyen stratejileri faydacı yenilik stratejileri olarak tanımlamışlardır. Öte yandan yeni ürün ve pazar sahalarına giriş yapmayı amaçlayan stratejiler ise keşifçi yenilik stratejileridir. Araştırmacılar çift yetenekliliği bu yenilik türlerinin (i) eşzamanlı bir şekilde dengede götürülmesi, (ii) eşzamanlı bir şekilde her ikisinin de yüksek seviyede gerçekleştirmesi şeklinde iki ayrı şekilde tanımlayarak, satışlardaki artışa etkilerini test etmişlerdir. 256 Singapurlu ve Malezyalı imalat firmasından oluşan örneklem üzerinde yaptıkları araştırma sonucunda (i) faydacı yenilik ve keşifçi yenilik stratejileri arasındaki görece dengesizlik durumunun satışlardaki büyümeyi negatif etkilediği, (ii) her iki yenilik stratejisinin eş zamanlı olarak yüksek seviyede gerçekleştirilmesinin de satışlardaki büyümeyi pozitif etkilediği sonucuna ulaşmışlardır (He ve Wong, 2004).

Faydacı ve keşifçi öğrenmenin yenilik ve firma performansı bağlamında ele alındığı bir diğer çalışmada araştırmacılar mevcut yetkinliklerin kullanılmasının (faydalanma) adımsal yenilik performansına, yeni yetkinlik keşfetmenin (keşfetme) ise radikal yenilik performansına etkilerini incelemişlerdir. Yenilik sürecinde mevcut yetkinliklerin kullanılmasının adımsal yenilik performansını artırdığı ve radikal yenilik performansını azalttığı, benzer şekilde yetkinlik keşfinin radikal yenilik performansını artırırken adımsal yenilik performansını azalttığı sonucuna ulaşmışlardır (Autahene-Gima, 2005).

Çift yetenekliliği daha geniş bir çerçevede ele alan bir dizi çalışma ise Jansen, Van Den Bosch ve Volberda tarafından yapılmıştır (Jansen, 2005; Jansen ve diğ. 2006; Jansen ve diğ.; 2008 ve Jansen ve diğ., 2009). Bu çalışmalarda çift yeteneklilik

firmanın aynı anda faydacı ve keşifçi yenilik faaliyetlerini gerçekleştirmesi olarak tanımlanmış ve çift yetenekliliğin yapısal öncülleri, performans sonuçları ve çevresel faktörlerle ilişkisi ortaya konulmuştur. Çalışmalarda yenilik türleri var olan teknoloji, ürün, müşteri ve pazar segmentlerine yakınlıkları göz önüne alınarak faydacı ve keşifçi yenilik olarak sınıflandırılmış ve her iki tür yeniliğin eşzamanlı gerçekleştirmesi ise çift yeteneklilik olarak tanımlanmıştır.

Çift yetenekliliği adımsal (faydacı) ve radikal (keşifçi) yeniliğin eşzamanlı gerçekleştirilmesi olarak tanımlayan bir başka çalışmada Li ve diğ. (2008) çift yeteneklilik ve pazar oryantasyonu arasındaki ilişkiyi incelemişler ve çift yetenekliliğe adımsal ve radikal yeniliği teşvik eden bir pazar oryantasyonu kültürü gerçekleştirilerek nasıl ulaşılabileceği sorusuna cevap aramışlardır.

Benzer bir başka çalışmada ise Morgan ve Berthon (2008) pazar oryantasyonu ve üretken (generative) öğrenmenin faydacı ve keşifçi öğrenme üzerindeki etkisini incelemişlerdir. Bu çalışmada çift yetenekliliği faydacı ve keşifçi yenilik stratejilerinin eşzamanlı olarak gerçekleştirilmesi şeklinde tanımlamış ve işletme performansı üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkide bulunduğu sonucuna ulaşmışlardır.

2.4. Faydalanma-Keşfetme Gerilimi

2.4.1. Faydalanma-Keşfetme Bağlamında Çift Yetenekliliğin Tanımlanması

Çift yeteneklilik konusunda yapılacak çalışmalarda bu kavramın tanımlanması basit bir şekilde hangi iki farklı aktivite arasındaki (örn; faydalanma-keşfetme) gerilimin inceleneceğini belirlemekten daha ötedir. Zira çift yeteneklilik ile ilgili ortaya konulan çalışmalarda izlenen yaklaşım ve uygulamalar farklı varsayımlar ve dolayısıyla farklı çözüm önerilerini temel almaktadır. Bu bakımdan

bu konu ile ilgili olarak yapılacak çalışmalarda araştırmacıların ilk önce aşağıda ifade edilen sorulara çalışmanın bağlamını göz önüne alarak cevap vermeleri gerekmektedir. Bu soruları şöyle sıralayabiliriz;

- 1- Çift yeteneklilik kavramı nasıl tanımlanacaktır? Hangi zıt görünen faaliyetler ele alınmaktadır?
- 2- Organizasyonlar çelişkili görünen faaliyetler arasında nasıl bir tercih yapmalıdırlar? Bir faaliyette uzmanlaşmayı mı yoksa iki faaliyeti de birlikte yürütmeyi mi tercih etmelidirler?
- 3- Çift yeteneklilik yapısal olarak nasıl gerçekleştirilecektir?
- 4- Çift yeteneklilik zamansal olarak nasıl gerçekleştirecektir?
- 5- Çift yeteneklilik nasıl ölçülecektir?

Çalışmamızın takip eden paragraflarında yukarıdaki ifadeler ile ilgili literatürde var olan görüşler ve onların içerisinde çalışmamızın tercih ettiği bakış açısını tartışacağız.

Çift yeteneklilik kavramının tanımlanması araştırmaların bağlamı değiştikçe çeşitlenmektedir. Yukarıda örnek olarak verilen çalışmalarda da görüldüğü gibi farklı tanımlar kullanılabilir. Kavramın tanımlanması en yaygın olarak faydacı ve keşifçi öğrenme faaliyetleri ve bu faaliyetlerin kullanılması ile oluşturulan yenilik stratejileri ayrımları üzerinden yapılmaktadır (He ve Wong, 2004; Jansen ve diğ., 2006; Morgan ve Berthon, 2008). Kavramsal tanımlamanın yapılması problemin de ortaya konulması demek olduğundan bu aşama çalışmanın gidişi üzerinde belirleyici rol oynamaktadır.

Bu çalışmanın çift yeteneklilik literatürü içerisinde izlediği yaklaşım bir önceki başlık içerisinde açıklanan çalışmaları izler şekilde (He ve Wong, 2004;

Jansen ve diğ. 2006) *faydacı ve keşifçi öğrenme ikilisini temel alarak faydacı ve keşifçi yenilik stratejileri şeklinde iki yenilik stratejisi geliştirmek ve çift yetenekliliği bu iki stratejinin bir arada yürütülmesi şeklinde tanımlamak olacaktır. Bu açıdan çalışmamızda kullanılacak faydacı ve keşifçi yenilik stratejilerini detaylandırmak yerinde olacaktır (Tablo 2.2.).*

Faydacı yenilik stratejisi temel olarak bir organizasyonun sahip olduğu bilgi birikimini kullanarak var olan ürün ve süreçlerde mevcut müşterilerinin memnuniyetini artıracak şekilde yenilik gerçekleştirmeye odaklanmasıdır (Benner ve Tushman, 2003). Bu yenilik stratejisi küçük çaplı iyileştirmelerle sahip olunan hâlihazırdaki yetkinlik ve becerilerden istifade ederek öngörülebilir ve kısa zamanda elde edilebilir getirileri hedeflemektedir. Gerçekleştirilmesi hedeflenen yenilikler organizasyonun faaliyet gösterdiği iş alanının kapsamına ve sahip olduğu organizasyonel bilgiye yakındır (He ve Wong, 2004; Jansen ve diğ. 2006).

Keşifçi yenilik stratejisi ise faydacı yenilik stratejisinin aksine var olan organizasyonel bilginin dışında yeni bilgi üreterek, yeni ürün ve süreçler geliştirerek yeni pazar ve iş alanları oluşturmaya odaklanmaktadır (Benner ve Tushman, 2003). Bu tarz bir strateji faydacı yenilik stratejisine kıyasla daha fazla risk içermektedir ve başarısızlıkla sonuçlanabilir. Keşifçi yenilik stratejisi organizasyonun dış çevresine uyum göstermesini ve geleceğe hazırlanmasını sağlayabilir ancak arzulanan sonuca uzun vadede ulaşmaktadır. Böyle bir stratejinin hedeflediği yenilikler ise faaliyet gösterilen iş alanının kapsamının dışında ve sahip olunan organizasyonel bilgidен farklıdır (He ve Wong, 2004; Jansen ve diğ. 2006).

Tablo 2.2. Faydacı ve Keşifçi Yenilik Stratejileri (Jansen, 2005'ten uyarlanmıştır.)

	Faydacı Yenilik Stratejisi	Keşifçi Yenilik Stratejisi
Tanım	Mevcut ürün ve süreçlerin iyileştirilmesi yoluyla mevcut	Yeni ürünlerin ve süreçlerin geliştirilmesi,

	müşterilerin memnuniyetinin artırılması	yeni iş fikirlerinin oluşturulması ve radikal değişikliklerin yapılması
İçeriği	Verimlilik, seçim yapma, iyileştirme	Araştırma, deneme yapma, keşfetme
Kullanılan Bilgi	Var olan bilgi birikiminden istifade	Yeni bilgi üretme ve var olan bilginin dışına çıkma
İçerdiği Risk	Düşük risk	Yüksek risk
Performans Çıktıları	Mevcut ürün ve süreçlerde iyileştirme, verimlilik	Yeni ürün geliştirme ve yeni müşteri ve pazarlar oluşturma
Çıktılara Ulaşım Süresi	Kısa sürede	Uzun sürede

İşletmeler faaliyet gösterdikleri çevrenin alt sosyal sistemleridir. Faydalanma ve keşfetme gibi ikili alternatifler arasındaki dengeye bireysel olarak organizasyonel seviye yerine daha üst sosyal sistem seviyesinde ulaşabilirler. Örnek olarak iki organizasyondan birinin keşfetme çıktısının bir diğerinin faydalanma girdisi olabileceği şartlarda iki organizasyonun da kendi alanında uzmanlaşarak keşfetme ve faydalanmadan birine odaklanması düşünülebilir. Yine dış çevre şartlarının dinamik olduğu bir organizasyon ile istikrarlı ve durağan bir çevrede faaliyet gösteren iki firma arasında da uzmanlaşmaya dayalı bir paylaşım olabilir (Gupta ve diğ. 2006). Ayrıca firmaların stratejilerinde açık bir şekilde faydalanma ya da keşfetmeden yalnızca birine odaklanma mevcut olabilir (Benner ve Tushman, 2003). Bu durumda faydalanma ve keşfetme operasyonlarının bir arada yürütülmesi gibi bir ihtiyaç veya arzu olmayabilir. Ancak bahsedilen bu istisnai durumlar dışında organizasyonların her iki faaliyetin çıktılarını birlikte ulaşabilmesi için organizasyonel faydalanma ve keşfetme gerilimini çözmesi gerekir. Bu şartlar uzmanlaşmaya karşı çift yetenekliliğe ulaşmanın uzun vadeli başarı ve sürdürülebilirlik için gerekli olduğunu göstermektedir.

Çift yetenekliliğin yapısal olarak organizasyon içerisinde uygulanma şekliyle ilgili olarak ise kısmen önceki bölümlerde değinilen iki farklı durum söz konusudur. Birincisi organizasyonlar aralarında gerilimin olduğu ve aynı iş birimi içerisinde birlikte yürütemeyeceğini düşündüğü faaliyetleri birbirinden ayrılmış iş birimleri içerisinde yürütebilirler (yapısal çift yeteneklilik). Bu durumda her iş birimi kendi sorumluluğundaki faaliyetlere odaklanacak ve bu iş birimleri karşılıklı bağımlılık içerisinde organizasyonun ortak hedeflerine hizmet edeceklerdir (Simsek ve diğ. 2009).

Bu ilk görüşe alternatif olarak ise çatışan faaliyetler arasında bireylerin kendi tercihine imkân tanıyan bir iş ortamı oluşturmak ve çift yetenekliliği bireysel seviyede gerçekleştiren çalışanlardan müteşekkil bir iş birimi kurarak zıt görünümlü faaliyetleri bir araya getirmek bir diğer çözüm yoludur. Bu tercihler aslında çift yetenekliliğe zıt görünümlü faaliyetleri sadece bağımsız bir iş biriminin içinde bir araya getirerek mi yoksa karşılıklı bağımlı iş birimlerine paylaştırarak mı ulaşılabileceği sorusuna verilen cevap ile ilgilidir (Gibson ve Birkinshaw, 2004). Bu çalışmada ise çift yetenekliliği faydacı keşifçi stratejilerin bir arada takip edilmesi şeklinde tanımlayarak organizasyonel seviyede bu yeteneğe ulaşıp ulaşılmadığı göz önüne alınmış olup; organizasyon içerisinde zıt görünümlü operasyonların yapısal bir ayırım yoluyla mı yoksa uygun bağlamın oluşturulması yoluyla mı gerçekleştirildiği sorusu kapsam dışında tutulmuştur.

Faydalanma ve keşfetme arasındaki gerilimin temelinde bu iki faaliyetin farklı zihinsel süreçlere, iş rutinlerine ve yapı türlerine ihtiyaç duymaları yatmaktadır (Jansen ve diğ., 2008). Bu sebeple organizasyon değişik zamanlarda sıralı bir şekilde bir alternatiften diğerine geçiş yaparak kesintili denge (punctuated equilibrium) oluşturmaya gayret gösterir. Kesintili denge ile zıt faaliyetler aynı yapı ve farklı iş birimleri içerisinde eş zamanlı olarak değil farklı zamanlarda takip edilebilir ve organizasyon her iki aktivitenin çıktılarından istifade edebilir. Bu tarz bir çift yetenekli davranış uzun süreli faydalanma ve kısa süreli keşfetme faaliyetlerinden ibarettir (Gupta ve diğ. 2006). Ancak hem faydacı hem de keşifçi öğrenmenin eş zamanlı olarak gerçekleştirilmesinde muhtemel faydalar daha fazladır. Kaynak

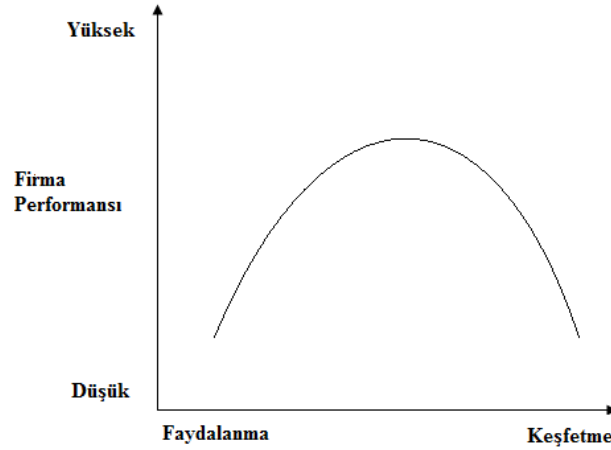
bağımlılığı açısından bakılacak olursa faydalanma ve keşfetme faaliyetlerinin birlikte yürütülebildiği bir organizasyonel bağlam ulaşılması güç, ender bulunabilecek ve taklit edilme maliyeti yüksek olan bir kaynaktır. (Simsek ve diğ., 2009). Çift yeteneklilik karmaşık, elde edilmesi zaman alan bir organizasyonel beceri olduğu için (Gibson ve Birkinshaw, 2004), zıt görünümlü faaliyetlerin eş zamanlı gerçekleştirilmesinde kesintili bir denge durumunu sağlamaktan daha fazla fayda olabilir. Kesintili dengenin çift yetenekliliğin bir türü olarak ele alındığı bazı çalışmalar olsa da (Simsek ve diğ. 2009) genel olarak literatürde de eş zamanlılık kabul gören yaklaşımdır.

2.4.2. Çift Yetenekliliğin Operasyonelleştirilmesi

Araştırma konusu çift yeteneklilik olan çalışmalarda çift yetenekliliğin kendisini oluşturan iki farklı faaliyetin değerleri kullanılarak nasıl hesaplanacağı bu iki faaliyet arasındaki ilişkinin tabiatı anlaşılabilir. March (1991)'a göre faydacı ve keşifçi öğrenme faaliyetleri kısıtlı kaynaklar üzerinde rekabet etmektedirler. Kısıtlı organizasyonel kaynakların bu iki faaliyetten birine daha çok aktarılması diğerinin daha az uygulanmasına sebep olacaktır. Bu açıdan bakınca faydalanma ve keşfetme faaliyetlerinden birine daha fazla odaklanmak bir diğerinden feragat etmeyi gerektirmektedir. Diğer bir deyişle iki faaliyet bir doğrunun iki farklı ucunu temsil etmektedirler ve aralarında ödünleşim (trade off) mevcuttur, içlerinden birine yaklaşma diğerinden uzaklaşmayı gerektirebilir.

Süreklilik (continuity) yaklaşımı olarak tanımlanan bu yaklaşımın temelinde organizasyonun sahip olduğu kaynakların kısıtlı olduğu görüşü vardır ve bu varsayımla hareket edilen durumlarda araştırmacıların çift yetenekliliği faydacı ve keşifçi faaliyetlerin mutlak farkı olarak hesaplamaları gerekmektedir (Gupta ve diğ. 2006). Bu durumda faydalanma veya keşfetmeden birine daha fazla odaklanmanın düşük performansa sebep olacağı kabul edilir. Çift yeteneklilik organizasyonun iki zıt faaliyeti bir arada ancak birinden birine daha çok odaklanmadan dengede

götürmesi şeklinde tanımlanır. Bu yaklaşımda iki faaliyet arasındaki fark ne kadar az ise organizasyon o derece yüksek seviyede çift yeteneklilik sergilemektedir.

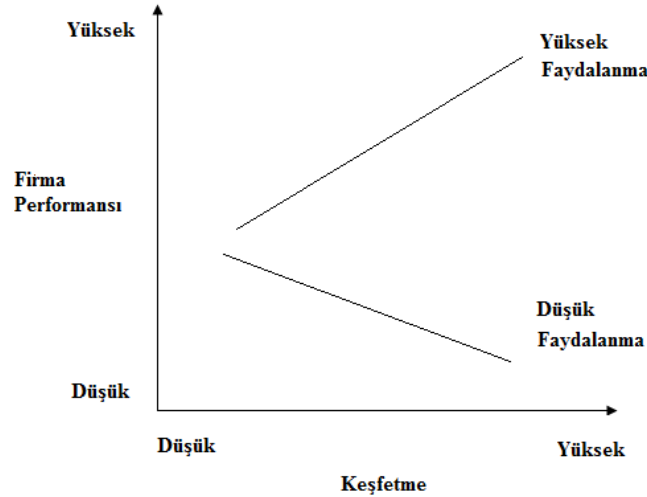


Şekil 2.1. Süreklilik Görüşü (Gupta ve diğ., 2006)

Kaynakların kısıtlı olduğu ve iki farklı yetenek arasında ödünleşimin olduğu süreklilik görüşünün aksine iki faaliyeti birbirinin tamamlayıcısı olarak gören bir başka yaklaşım daha mevcuttur. Bu yaklaşıma tamamlayıcılık görüşü denebilir. Bu görüşe göre organizasyonların sahip olduğu her kaynak sınırlı değildir. Bilgi ve enformasyon gibi kaynaklar sınırsızdır (Shapiro ve Varian, 1998). Bunun yanında organizasyonlar sahip olmadıkları kaynakları dış çevrelerinden tedarik edebilirler. Bazen bu tür kaynaklar kamuya açık kolay ulaşılabilir bilgi kaynakları olabileceği gibi organizasyonların ortaklıklar yoluyla ulaştıkları çeşitli tamamlayıcı kaynaklar şeklinde de olabilir. Böyle bir durumda organizasyonların dış kaynaklara ulaşımı kolaylaşabilir ve inceleme konusu olan iki aktivite birbirini tamamlayıcı nitelikte kabul edilebilir (Gupta ve diğ. 2006).

Bu görüşün tercih edilmesi durumunda faydacı ve keşifçi faaliyetler arasında bir ödünleşimin olmadığı varsayımı ile her iki faaliyet arasındaki ilişki zıt değil (180°) ortogonal (dikey kesişme, 90°) olarak kabul edilir ve çift yeteneklilik bu iki

faaliyetin değerlerinin çarpımı şeklinde hesaplanır. Böyle bir durumda organizasyonun faydacı ve keşifçi faaliyetleri aralarında görece bir denge gözetmeksizin azami derecede uygulamasının daha yüksek performans getireceği kabul edilir. Bu çalışmada da bu ikinci görüşe bağlı kalınacaktır.



Şekil 2.2. Ortogonal İlişki Görüşü (Gupta ve diğ., 2006)

Temelde bu iki farklı operasyonelleştirme yaklaşımı stratejik yönetim araştırma alanındaki uyum (fit) kavramı sınıflandırmalarına tekabül etmektedir (Venkatraman, 1989). Süreklilik yaklaşımının önerdiği iki yetenek arasındaki farkın mutlak değeri yoluyla yapılacak değerlendirme “eşleşme olarak uyum” (fit as matching) testi anlamına gelmektedir ki iki değişken arasındaki uyumun değişkenlerin aralarındaki mutlak farkın az olması durumunda yüksek olduğu kabul edilir. Daha sonra ise mutlak fark olarak elde edilmiş değişken kullanılarak performans üzerindeki etki test edilir. Bu şekildeki yaklaşımda iki stratejiden birine daha fazla odaklanmaması şartıyla firma faydalanma ve keşfetmeyi çok az derecede gerçekleştiriyor olsa bile çift yetenekli olarak tanımlanacaktır (He ve Wong, 2004).

Tamamlayıcılık görüşünün iki yeteneğin karşılıklı olarak birbirlerine değer katarak firma performansına pozitif etkide bulunduğu kabulü ise uyum

sınıflandırmalarından “moderasyon olarak uyum” (fit as moderating) sınıflandırmasıyla örtüşür (Venkatraman, 1989). Bu durumda iki yeteneğin çarpımı ile oluşturulacak olan değişken çift yetenekliliğin derecesini gösterecektir. Çarpım değeri, yani iki yeteneğin ayrı ayrı değerleri, ne kadar yüksekse çift yeteneklilik o kadar yüksektir. Bu yaklaşımda firmanın yetenekler arasında herhangi bir denge durumu kurup kurmadığı göz önüne alınmaz.

3. PAZAR ORYANTASYONU

3.1. Pazar Oryantasyonunun Tanımı

Pazar oryantasyonu müşteri ihtiyaçlarını anlamaya ve bu ihtiyaçlara hizmet etmeye önem veren; müşteriler ve rakipler ile ilgili enformasyonun elde edilmesine, organizasyon içerisinde paylaşılmasına ve elde edilen bu enformasyonun müşterilere yönelik değer yaratmak için kullanılmasına odaklanan bir grup inanç ve beceriyi ifade eder (Desphande ve diğ. 1993; Kohli ve Jaworski, 1990; Narver ve Slater, 1990).

Pazar odaklı işletmeler pazar ile ilgili enformasyon elde etmede, yorumlamada ve kullanmada diğer işletmelerden daha sistemli ve bilinçli hareket ederler. Pazar oryantasyonu organizasyonun bir bütün olarak işleyişinin müşteri beklentileri ve ihtiyaçları tarafından şekillendirildiği bir stratejik oryantasyon türüdür. Bu tarz bir stratejik yönelime sahip olan işletmelerde organizasyonel kararlar müşterilerin ihtiyaçları doğrultusunda alınır. Organizasyon bu ihtiyaçları rakiplerinden daha iyi karşılayabilmek ve müşteri memnuniyeti sağlayabilmek için gerekli organizasyonel davranışı ve çabayı ortaya koymaya çalışır. Pazar oryantasyonu firma ile dış çevre arasında bağlantı kurarak işletmenin pazar gereksinimlerini anlamasını ve müşterilerle kalıcı ve sağlam ilişkiler geliştirmesini bu sayede rakiplerinden daha etkili olmasını sağlayan bir organizasyonel kabiliyettir (Day, 1994)

Literatürde pazar oryantasyonu bir organizasyon kültürü olarak tanımlanmaktadır (Deshpande ve diğ. 1993; Homburg ve Pflesser, 2000; Narver ve Slater, 1990; Slater ve Narver, 1995, Menguc ve Auh, 2008). Narver ve Slater (1990)'e göre pazar oryantasyonu müşteriler için en etkili ve verimli şekilde değer oluşturabilecek davranışları üreten organizasyon kültürüdür. Pazar oryantasyonu kültürü müşteri ve rakipler ile ilgili enformasyonu edinmeye, paylaşmaya ve bu

bilgiye dayalı tepki oluşturmaya dayalı olduğu için etkili organizasyonel davranışa kaynaklık eder. Ayrıca edinilen bilgiyi organizasyon içerisinde departmanlar ve işlevsel birimler arasında en üretken şekilde paylaşmayı ve ortak bir düzen içerisinde hareket etmeyi desteklediği için ise verimliliği sağlar (Menguc ve Auh, 2008).

3.2. Pazar Oryantasyonunun Alt Boyutları ve Firma Performansına Etkileri

Pazar oryantasyonu hem müşterilere odaklı olmayı hem de rakiplere odaklı olmayı ve her iki kaynaktan da veri edinmeyi ve bu verileri organizasyon içerisinde yaymayı amaçlayan bir kültürdür. Bu noktadan hareketle Narver ve Slater (1990) pazar oryantasyonunu (i) müşteri odaklılık, (ii) rakip odaklılık ve (iii) departmanlar arası koordinasyon şeklinde üç farklı boyuttan oluşacak şekilde tanımlamışlardır.

Müşteri odaklılık bir firmanın ürün ve hizmetlerinin alıcıları için sürekli olarak değer yaratabilmesine olanak sağlayan yeterli seviyede bilgiyi yine bu alıcılar üzerinden edinmeye odaklı olmasıdır. Narver ve Slater (1990)'e göre bir firma alıcıları için ya ürün ve hizmetlerinin alıcılar açısından maliyetini düşürerek ya da alıcıların ürün ve hizmetler yoluyla edindikleri faydayı artırarak değer oluşturabilir. Bu amaçla firmaların müşterilerin mevcut tercihlerinin ve ileride bu tercihlerin neye dönüşebileceğini anlamaları için müşteri odaklı olmaları gerekmektedir. Aynı şekilde bu hedeflenen müşteriler ile ilgili olarak rekabet ettiği var olan rakiplerin yada potansiyel rakiplerin de davranışlarını yakından takip etmelidir. Son olarak ise edinilen bilgilere dayalı olarak organizasyonun bütününde kaynakların ve yeteneklerin pazar şartlarına göre şekillendirilmesi ve firma operasyonlarına bu şartlara göre yön verilmesi gerekir. Bu noktada dış çevreye uyum göstermek kadar organizasyon içinde sağlanacak entegrasyonda önemlidir.

Kohli ve Javorski (1990) ise pazar oryantasyonunu pazar bilgisini edinmek, bu bilgiyi organizasyon içinde yaymak ve bir bütün olarak organizasyonun pazar şartlarına tepki geliştirmesi şeklinde kavramsallaştırmışlardır. Bu noktada pazar ile ilgili bilgi müşterilerin açıkça ifade ettikleri ihtiyaçları yanında bu ihtiyaçları etkileyen çevresel faktörlerin hepsini kapsamalıdır. Rakiplerin davranışları da diğer çevresel faktörler gibi bu açıdan gözlem altında tutulmalıdır. Edinilen bilgilere organizasyonun bir bütün olarak cevap vermesi gerekeceğinden toplanan bilginin bütün departmanlara yayılması gerekmektedir. Bu süreçte formal kanalların olduğu kadar informal kanalların da önemi büyüktür (Kohli ve Javorski, 1990).

Pazar oryantasyonu kültürüne sahip firmalar özellikle müşterilerin ve rakiplerin davranışları ile ilgili enformasyon elde etmede dış çevrenin önemine vurgu yaptığı için pazardaki müşterilerin ihtiyaçlarını anlayabilme ve bu ihtiyaçlara uygun ürün ve hizmet geliştirerek yenilik yapmakta başarılıdırlar. Bu yetenek pazar tarafından şekillendirilen işletme faaliyetlerine hızlı ve etkili olarak dış çevre koşullarındaki fırsat ve tehditlere tepki geliştirme imkânı verir. Bu açıdan bakıldığında pazar oryantasyonu öğrenme ile, özellikle de *uyarlayıcı öğrenme* ile, yakından ilgilidir (Slater ve Narver, 1995).

Pazar oryantasyonunun yüksek performansla ilişkili olduğunu ortaya koyan çok sayıda araştırma mevcuttur (Baker ve Sinkula, 2005; Kirca ve diğ. 2005; Qu, 2007). Yapılan araştırmalar (Dobnl ve Luffman, 2000; Qu, 2007) bu tarz bir organizasyonel oryantasyonun firmaların kârlılık, satışlar ve yeni ürün geliştirme gibi performans çıktıları üzerinde olumlu etkileri olduğunu ortaya koymuştur. Örnek olarak, Yılmaz ve diğ. (2005)'na göre müşterileri anlamaya ve memnun etmeye odaklanan bir firma pazar ile ilgili elde etmeye, geliştirmeye ve kullanmaya gayret gösterecektir. Bu tarz bir yönelim ise firmayı yüksek performansa ulaştıracaktır. Bir başka çalışmada ise bu üç boyutu ile bir bütün olarak pazar oryantasyonunun müşteri beklentileri çerçevesinde yeni ürün geliştirme, iş süreçlerini iyileştirme ve ürün kalitesini artırma gibi yollarla yenilik performansına olumlu yönde etkide bulunduğu ortaya konulmuştur (Bulut ve diğ., 2009).

Pazar oryantasyonunun ortaya konulan bu performans çıktılarına ulaşabilmek için müşteri ihtiyaçlarını en iyi şekilde algılayabilmek ve karşılık verebilmek önemlidir. Bu sebeple bu stratejik oryantasyon anlayışını yansıtan süreçlere, inançlara ve değerlere organizasyonun tümünde yaygın bir bağlılık olması gerekmektedir. Böylece organizasyon müşteri ihtiyaçlarına rakiplerinden daha iyi cevap verebilecek ve performansını artırabilecektir (Day, 1994).

Ancak pazar oryantasyonu organizasyonu risk alması noktasında teşvik edici bir kültür oluşturmaz. Özellikle mevcut rakiplerin ve müşterilerin kaynaklık ettiği enfomasyona bağlılık yeni ortaya çıkan pazarları göz ardı etmeye sebep olabilir (Slater ve Narver, 1995). Bu durum organizasyonları hizmet verdikleri pazarların dışına açılmaktan alıkoyabilir ve bu pazarların baskınlığına maruz bırakabilir (Hamel ve Prahalad, 1993). Diğer bir deyişle pazar oryantasyonu var olan müşteri ihtiyaçlarını ve bu ihtiyaçlara yönelik faaliyetleri oldukça fazla vurgulamasından dolayı organizasyonlardaki yenilikçiliği sınırlandırabilir (Berthon ve diğ. 1999; Christensen ve Bower, 1996). Çünkü böyle bir stratejik oryantasyon mevcut müşteri beklentilerine ve ihtiyaçlarına çok fazla odaklanmaya sebep olacak ve organizasyonun yenilik performansını düşürecektir (Berthon ve diğ., 1999).

Pazardaki mevcut müşteri beklentilerine sıkı sıkıya bağlı olmak firmayı bu beklentilere cevap verebilmek için halihazırda kullandığı ve stratejisinin merkezine konumlandığı var olan temel yetkinliklerinden azami seviyede fayda almaya itecektir. Tekrar tekrar kullanılması durumunda başarı getiren bu temel yetenekler firmayı başarılı olmanın tuzağına itebilir ve pazarda meydana gelebilecek radikal bir değişim durumunda adaptasyon becerisi gösterememesine sebep olabilir (Leonard-Barton, 1992). Bu durumda yeni ürün geliştirmek ve yeni pazarlara girebilmek için firmanın temel kısıtlamalara dönüşmüş temel yeteneklerinin dışında, diğer bir deyişle var olan bilginin ve tecrübenin kapsamı dışında yeni yetenekler geliştirmesi gerekir.

Firmaların kendilerini bazı güçlü müşterilerinin memnuniyetlerini artırmaya adanmış ve firma kaynaklarının şekillendirilmesi ve firma içinde dağıtılmasına bu

müşterilerinin tercihleri doğrultusunda yön verdiği durumlarda çevresel koşullar ani olarak değişirse sektöründe oldukça iyi pozisyonlarda dahi olsalar firmalar yeni koşullara tepki veremez veya tepki vermekte gecikirler. Bu tarz firmalar kaynaklarına yön vermede dış çevreden gelen uyarılara oldukça bağlılardır ve yeni ortaya çıkan pazarlar firma için böyle bir uyarıyı veremeyeceği için çoğu başarılı ve büyük firma zayıf rakipleri tarafından alt edilebilir. Bazı vakalarda teknolojisini yeni pazarlara göre uyarlayan ve sektöre yeni giren rakipler bu üstünlükleri sayesinde eski ve kurulu firmaları rekabet dışına atabilirler. Bu durum sadece müşterileri değil sektördeki rakipleri fazlaca takip etme durumunda da organizasyonları sektörel liderlikten edebilir (Christensen ve Bower, 1996).

Bu şekilde araştırma ve geliştirme (AR&GE) faaliyetlerinin rakipler ve müşterilerden gelen bilgi üzerine yürütülmesi pazarlama miyopluğuna (marketing myopia) sebep olabilir (Levinthal ve March, 1993). Firma müşteriler tarafından açıkça ifade edilen ihtiyaçları gidermeye yöneldiğinden müşterilerin gizli kalmış ihtiyaçlarını ortaya çıkarmaya gayret etmez. Bu noktadan hareketle geleneksel tanımı göz önüne alındığında pazar oryantasyonunun sadece müşteri ve rakipleri enformasyon kaynağı olarak görmesi eleştirilebilir. Bu yaklaşımın temelinde müşteriler için değer oluşturabilecek bilginin ya müşterilerden ya da rakiplerden edinilebileceği varsayımı vardır. Bu durum organizasyonel öğrenmenin geleneksel ve var olan iş sahası sınırları içerisine sıkışmasına sebebiyet verebilir. Halbuki işletmelerin tedarikçiler, farklı sektörlerdeki firmalar, üniversiteler ve kamu kurumları gibi çok sayıda başka faydalı bilgi kaynağının farkında olmaları gerekir. Bu enformasyon kaynaklarının muhtemel katkılarını göz ardı etmek hatalı olacaktır. Bu sebeplerle pazar oryantasyonu kavramının firmanın dış çevresindeki bütün değerli enformasyon kaynaklarını kapsayıcı ve yaratıcı öğrenmeyi de tetikleyecek şekilde farklı bir tanımına ihtiyaç vardır (Slater ve Narver, 1995). Bu ihtiyacın Narver ve diğ. (2004)'nin iki farklı boyuttan oluşan pazar oryantasyonu tanımıyla giderildiği söylenebilir.

3.3. Proaktif ve Duyarlı Pazar Oryantasyonu

Sadece müşterilerin var olan ihtiyaçlarını gidermeye ve rakiplerin hamlelerine tepki geliştirmeye dayalı tek boyutlu bir pazar oryantasyonunun yukarıda bahsedilen muhtemel olumsuz etkileri sebebiyle Narver ve diğ. (2004) pazar oryantasyonunu daha kapsamlı bir şekilde tanımlayarak iki farklı boyuttan oluşacak şekilde kavramsallaştırmışlardır. İlki müşteri ihtiyaçlarının organizasyonu sürüklediği (Slater ve Narver, 1998) ve “müşterilerin açıkça ortaya koydukları ifade edilmiş ihtiyaçlarını keşfetmeye, anlamaya ve tatmin etmeye yönelik olan” (Narver ve diğ. 2004) duyarlı pazar oryantasyonudur. İkincisi ise “işletmenin müşterilerin gizli kalmış ihtiyaçlarını keşfetmeye, anlamaya ve tatmin etmeye yönelik olan” (Narver ve diğ. 2004) proaktif pazar oryantasyonudur.

Proaktif pazar oryantasyonu organizasyonun müşterilere yön verdiği, müşteri ihtiyaçlarına öncülük yaptığı, pazar araştırmaları ile müşterilerin gizli, henüz ortaya çıkmamış ve ifade edilmemiş ihtiyaçlarını keşfetmeye çalıştığı ve böylece gelecekteki müşteri ihtiyaçlarını ve yeni pazar fırsatlarını bulmaya ve oluşturmaya yönelik olarak faaliyet gösterdiği pazar oryantasyonu türüdür. Duyarlı pazar oryantasyonu ise müşterilerin organizasyona yön verdiği, mevcut ürün ve mevcut pazar ile ilgili edinilen bilginin organizasyon içerisinde yayılmasını ve kullanılmasını içeren ve müşterilerin açığa vurduğu ihtiyaçlarına odaklanılan pazar oryantasyonu türü olarak tanımlanabilir (Atuahene-Gima ve diğ., 2005).

Duyarlı pazar oryantasyonu firmanın müşterilerin ihtiyaç ve beklentilerini yakından takip etmesi ve olumlu reaksiyon vermesi ile ilgili değer ve normları içerir. Böyle bir yönelimle cevap verilen müşteri ihtiyaçları müşterilerin farkında oldukları ve giderilmelerini açıkça talep ettikleri ihtiyaçlardır. Proaktif pazar oryantasyonu ise firmanın müşteri ihtiyaç ve beklentileri oluşmadan ön tedbir ve ön eylemler alması ile ilgili değer ve normları kapsamaktadır. Bu noktada müşteri taleplerine ve pazar koşullarına reaksiyon gösterme değil bu koşullar ve talepler oluşmadan proaktif hareket anlayışı öne çıkmaktadır (Tablo 3.1.).

Bir başka deyişle proaktif pazar oryantasyonu firmaların müşterilerin örtük kalmış, ifade edilmemiş, yani kendilerinin de farkında olmadıkları ihtiyaçlarını keşfetmeye ve tatmin etmeye odaklanmaları durumudur. Tersine olarak duyarlı pazar oryantasyonu ise firmaların müşterilerin ifade edilmiş, kendilerinin farkında oldukları, talep ettikleri ve cevap verilmesini umdukları ihtiyaçlarına odaklanmaları durumudur.

Tablo 3.1. Duyarlı ve Proaktif Pazar Oryantasyonunun Karşılaştırılması

Duyarlı Pazar Oryantasyonu	Proaktif Pazar Oryantasyonu
Müşterilerin açıkça ifade ettikleri ihtiyaçları tatmin etmeye çalışma	Müşterilerin gizli kalmış ihtiyaçlarını keşfetmeye çalışma
İhtiyaçlara olumlu reaksiyon vermesi ile ilgili değer ve normlar	İhtiyaçlar oluşmadan ön tedbir alması ile ilgili değer ve normlar
Reaktif hareket	Proaktif hareket
Mevcut ürün ve pazar sahası ile ilgili bilgiye odaklanma	Yeni ürün ve pazar fırsatlarına odaklanma
Faydalanma, iyileştirme	Keşfetme, yenilik yapma
Düşük risk	Yüksek risk

Bu noktada çalışmanın bağlamını da göz önüne alarak şunu belirtmek faydalı olacaktır. Pazar oryantasyonunun her iki boyutu da organizasyonel öğrenme ile yakından ilgilidir. Çünkü her ikisi de firmanın ve yöneticilerin pazara ait olan bilgiyi kullanma şekline bağlı olarak ortaya çıkar (Bell ve diğ., 2002). Duyarlı pazar oryantasyonuna sahip bir firma mevcut ürün ve pazar sahası ile ilgili enformasyona odaklanarak müşterilerin var olan ihtiyaçlarını gidermeye ve bu yolla etkili olmaya çalışırken; proaktif pazar oryantasyonuna sahip firma ise pazar araştırmaları ve deneylerle müşterilerin gelecek ihtiyaçlarını keşfetmeye ve pazardaki yeni fırsatları

değerlendirmeye ve müşterilerin gizli kalmış ihtiyaçlarını ortaya çıkarmaya çalışır (Atuhane-Gima, 2005; Li ve diğ. 2008).

Organizasyonel öğrenme perspektifinden bakıldığında duyarlı pazar oryantasyonunun gerektirdiği organizasyon davranış kalıpları var olan pazara *yakınlığı*, organizasyonun var olan yeteneklerinden *faydalanarak* var olan müşteri beklentilerini gidermeye yönelik şekilde ürün ve hizmetlerin *iyileştirilmesini* içerir. Bu ise March (1991)'ın faydacı öğrenme tanımı ile benzeşmektedir. Öte yandan proaktif pazar oryantasyonu ise keşfetme, risk alma ve yenilik yapma yönüyle keşifçi öğrenme ile ilişkilendirilebilir (Tsai ve diğ., 2008).

İki boyutlu pazar oryantasyonunun firma performansına etkilerini ele alan çalışmalarında Narver ve diğ. (2004) sadece proaktif pazar oryantasyonunun yeni ürün performansını pozitif yönde etkilediği sonucuna ulaşmışlardır. Tsai ve diğ. (2008)'ne göre ise teknolojik türbülans dönemlerinde duyarlı pazar oryantasyonu firmanın yeni ürün geliştirme performansına zarar vermektedir. Proaktif pazar oryantasyonu ise teknolojik türbülansın ve rekabet yoğunluğunun düşük olduğu koşullarda yeni ürün performansı arasındaki ilişkinin ters U şeklinde olduğunu ortaya koymuşlardır. Bu durum düşük teknolojik türbülans ve rekabet yoğunluğunda belirli bir seviyeden sonra proaktif pazar oryantasyonunun yeni ürün performansına olumsuz etki ettiğini göstermesi açısından önemlidir.

Benzer şekilde yapılan araştırmalarda duyarlı pazar oryantasyonu uyumcu (adaptive) öğrenme (taktiksel uyarlamalar) ile ilişkilendirilirken proaktif pazar oryantasyonu üretken (generative) öğrenme (temel stratejik kayma) ile ilişkilendirilmektedir (Baker ve Sinkula, 2005; Morgan ve Berthon, 2008). Bu sebeple her iki pazar oryantasyonuna sahip olan bir firmanın iki farklı öğrenme türünü de eş zamanlı olarak takip edebileceği ve bu sayede farklı türde yenilik çıktıklarına aynı anda ulaşabileceği söylenebilir.

Firma performansının genellikle yeni ürün geliştirme şeklinde ölçüldüğü çalışmalardan farklı olarak performans kriterlerine pazar payı ve finansal performans gibi elementleri de ekleyerek yaptıkları çalışmada Voola ve O’Cass (2010) her iki pazar oryantasyonu boyutunun firma performansı türlerine pozitif etkide bulunduğunu ancak proaktif pazar oryantasyonunun duyarlı pazar oryantasyonundan daha yüksek bir etki değerine sahip olduğunu ortaya koymuşlardır.

Bu çalışmada Narver ve diğ. (2004)’nin çalışmalarından hareketle pazar oryantasyonu duyarlı pazar oryantasyonu, ve proaktif pazar oryantasyonu olarak iki boyutlu olarak ele alınacak ve değerlendirilecektir.

4. FİRMA PERFORMANSI

Firmanın geçmiş uygulamalar yoluyla nereye geldiğini ve gelecekte olmak istediği konuyla arasındaki farkı görebilmesi açısından firma performansını değerlendirebilmek karar alıcılar ve uygulamacılar için hayati derecede önemlidir. Tıpkı uygulamacılar gibi araştırmacılar da yapılacak çalışmalarda ve geliştirilecek teorik bilgilerin muhtemel sonuçlarını öngörmede ve tartışmada organizasyonların performans değerlerine ihtiyaç duyarlar.

Firmanın arzu edilen performans sonuçlarına ulaşmak için izlemeyi planladığı yol firmanın stratejisini ifade ederken, performans bu stratejilerin doğurduğu sonuçtur. Bu açıdan bakılınca firma performansı aslında firma stratejisinin zamana dayalı olarak sınanmasıdır (Schendel ve Hofer, 1979). Bu sebeple firma performansına ait veriler stratejik planlama, uygulama ve değerlendirme safhalarında oldukça önemli bir role sahiptir. Geçmiş stratejik kararların firmanın performansına olumlu veya olumsuz etkileri göz önüne alınarak organizasyonun gelecek dönemde takip edeceği stratejiler belirlenir. Diğer bir ifade ile performans belirli bir zaman aralığında takip edilen stratejilerin ortaya koyduğu sonuçtur ve stratejik niyetlerle ulaşılan performans sonuçları arasındaki temel fark da bu zaman aralığıdır (Bulut ve diğ., 2009).

Firma performansı ile ilgili ilk olarak etkililik ve verimlilik kavramlarını açıklamak yerinde olacaktır. Organizasyonların belirli bir süreç sonunda ulaştığı sonuçların süreç başında ulaşmayı niyet ettiği stratejik amaçlar olması durumunda firma etkili olarak değerlendirilebilir. Verimlilik ise firmanın organizasyonel hedeflere ulaşırken tükettiği işgücü, finansal kaynaklar ve ham madde gibi girdilerin israf edilmeden kullanılması ile ilişkilidir (Daft, 2009). Organizasyonel etkililiğin içeriği organizasyonel amaçların neleri muhteva ettiğine ve performans göstergeleri olarak nelere dikkat edildiğine bağlı olarak firmadan firmaya değişebilir. Etkililik organizasyon performansına ait olan finansal ve operasyonel (finansal olmayan)

performans değişkenlerini kapsayan daha geniş bir kavramdır (Venkatraman ve Ramanujam, 1986).

Yönetim uygulamaları temelde organizasyonların performansını artırmaya ve organizasyonel etkililiğe ulaşmaya yönelik olarak yürütülür. Nihai olarak amaç bütün firmalar için üstün performans çıktılarına ulaşabilmektir. Kalite, hız, üretkenlik ve yenilik gibi farklı operasyonel hedefler temelde firmaların etkili ve verimli olabilmeleri için ulaşılmaları gereken performans çıktılarıdır. Fakat üstün firma performansından ne kast edildiği firma performansını ölçmek için kullanılan kriterlerin çeşitliliğine göre bağlamdan bağlama değişebilir. Araştırmacılar çalışmalarının amaçlarını dikkate alarak firma performansı ile ilgili farklı kavramları tercih ederler. Literatürde kullanılan operasyonel performans (Jaworski ve Kohli, 1993), finansal performans (Auh ve Menguc, 2005), yenilik performansı (Ahuja ve Katila, 2001), uzun dönem firma performansı (Wiklund, 1999) ve yeni ürün performansı (Narver ve diğ, 2004) gibi tercihler bu çeşitliliğe örnek olarak verilebilir. Sonuç olarak araştırmalarda kullanılacak performans kriterlerinin incelenecek firmaların stratejileri, içinde buldukları sektör koşulları ve amaçları göz önüne alınarak belirlenmesi gerekmektedir (Liu ve Fu, 2011).

Performans kriterleri birbirinden farklılık arz ettiği gibi aynı performans kriteri ile ilgili olarak yüksek performansa ulaşabilmenin birbirinden farklı yolları da olabilir. Örneğin Porter (1996)'a göre kârlılık performansı açısından bir firmanın rakiplerinden daha iyi bir konuma gelebilmesi için ürün ve hizmetleri yoluyla pazara daha yüksek bir değeri arz edebilmesi ya da rakipleri ile mukayese edilebilecek bir değeri daha ucuza mal edebilmesi gerekmektedir. Bu durumda ya rakiplerinden daha yüksek bir fiyatlandırma yapabilir ya da verimlilik yoluyla daha düşük birim maliyete ulaşabilir. Her iki durum da firmayı kârlılığa ulaştıracaktır.

Firma performansını ölçmek için kullanılacak veri kaynakları iki gruba ayrılabilir. İlki organizasyon içinden elde edilen ve çoğu zaman anket ve görüşmeler yoluyla üst düzey yöneticilerin değerlendirmeleri yoluyla ulaşılan birincil veri

kaynaklarıdır. İkincil veri kaynakları ise firmaların finansal tabloların ve muhasebe kayıtlarının incelenmesi yolu ile elde edilebilir (Venkatraman ve Ramanujam, 1986). Bu noktada birincil ve ikincil verilerin güvenilirliği ile ilgili olarak bazı noktaları belirtmek faydalı olacaktır. İkincil veriler firmaların muhasebe kayıtlarına ve finansal raporlarına dayalı olan nesnel verilerdir. Ancak bu verilere ulaşmak bazen organizasyonların bu bilgiyi paylaşmak istememesi, bazen de firmaların birer grup şirketi olmalarından ötürü zor, hatta imkânsız olabilir. Bu durumda daha kolay ulaşılabilen birincil veri kaynakları en önemli veri kaynağını oluşturmaktadır. Birincil verilerin elde edilmesinde ise firma yöneticilerinin ya da çalışanlarının öznel değerlendirmesine ihtiyaç olduğundan bir güvenilirlik sorunu ortaya çıkmaktadır. Bu noktada yürütülen bazı çalışmalar birincil veri kaynakları yoluyla yapılacak performans değerlendirmesi sonuçları ile ikincil verilerin işaret ettiği sonuçların tutarlılık arz ettiğini ortaya koymuştur (Dess ve Robinson, 1984).

Bu tarz bir sınıflandırmanın yanında firma performansları performansı ölçmek için kullanılacak farklı göstergelere göre de sınıflandırılabilir. Bu göstergeleri genel olarak iki gruba ayırmak mümkündür Birinci grup firmanın ekonomik amaçlarına ulaşip ulaşmadığını belirleyen yatırımlarının getirisi, aktif kârlılığı veya genel kârlılık gibi göstergelerden oluşan finansal firma performansı olarak tanımlanabilir. İkinci grup ise yeni ürün, kalite, teknolojik verimlilik gibi finansal olmayan göstergeleri içeren operasyonel (ya da finansal olmayan) performans olarak adlandırılabilir (Venkatraman ve Ramanujam, 1986).

4.1. Finansal Performans

Firma finansal performansı organizasyonun ekonomik başarısını göstermesi açısından önemlidir. Çoğu firma için nihai ulaşılmak istenen amaçlar başarılı finansal sonuçlar olduğundan performans ölçümü için finansal performans kriterlerinin kullanımı oldukça yaygındır. Finansal performansı değerlendirmede sıkça kullanılan performans kriterleri firma yatırımlarının getirisi, aktif kârlılığı, satışlarda artış veya genel kârlılık durumu gibi ölçümlerdir (Jiang ve Li, 2008). Finansal performansın

ölçülmesi ikincil veri kaynakları yoluyla elde edilebilecek nesnel veriler yoluyla yapılabilir. İkincil veri kaynaklarına ulaşmanın mümkün olmadığı zamanlarda araştırmacılar biricil veri kaynakları yoluyla da finansal performansa dayalı verilere ulaşabilirler (Dess ve Robinson, 1984). Bu tarz durumlarda yöneticilere geçmiş 3 veya 5 yıllık dönem gibi bir zaman aralığını göz önüne alarak belirlenen finansal performans kriterlerine göre firmalarını rakipleri ile mukayese ederek değerlendirmeleri istenir (He ve Wong, 2004; Auh ve Menguc, 2005). Bu öznel değerlendirme sonucunda elde edilen veriler performans ölçümü amacıyla kullanılır.

4.2. Yenilik Performansı

Organizasyonlarda performansın ölçümünde finansal kriterlerin yanı sıra kullanılan bir başka performans kriteri de yenilik performansıdır. Organizasyonel yenilik firmaların yeni pazarlara giriş yapmalarında, mevcut pazarlardaki konumlarını güçlendirmelerinde ve rekabetçiliği elde etmelerinde oldukça önemli bir araçtır (Gunday ve diğ. 2011) Özellikle müşteri beklentilerinin hızlı değiştiği ve sektörel sınırların belirsizleştiği rekabetçi iş dünyasında sürdürülebilir rekabet avantajı için organizasyonlar ürün ve iş süreçlerinde hem adımsal hem de radikal yenilikler yapmak zorundadırlar (Tushman ve O'Reilley, 1996, Jansen ve diğ. 2006).

Özellikle OECD Oslo Manual (2005) yenilik türlerinin tanımlanmasında, değerlendirilmesinde ve yenilik ile ilgili verilerin kullanılmasında sıklıkla başvurulan bir rehber niteliğindedir. Bu belge de yenilik türleri ürün, süreç, pazarlama ve organizasyonel olmak üzere dört farklı kategoride sınıflandırılmıştır. Yenilik performansı ise bu farklı yenilik kategorileri ile ilgili olarak organizasyonun iyileştirmeler ve geliştirmelerle elde ettiği toplam başarıların bir sonucu olarak tanımlanabilir (Hagedoorn ve Cloudt, 2003; Gunday ve diğ., 2011). Yenilik uygulamalarının neyi amaçladığına göre oluşturulan bu dörtlü kategorizasyona eklenebilecek ikinci önemli bir boyut ise yeniliğe ulaşmada izlenen süreçlerin ve elde edilen sonucun orjinallik (novelty) derecesidir.

Bu açıdan bakınca yenilik türleri adımsal ve radikal olarak ikiye ayrılabilir (Abernathy ve Clarck, 1985; Tushman ve Anderson, 1986). Adımsal yenilikler organizasyonun mevcut bilgisine ve kaynaklarına dayanarak, teknolojik olarak küçük çaplı değişimler yoluyla mevcut pazarına daha iyi cevap verecek ve konumunu güçlendirecek yeniliklerdir. Radikal yenilikler ise yeni üretilen bilgi yoluyla organizasyonun mevcut pazarında konumunu değiştiren veya geniş çaplı teknolojik değişiklikler yoluyla ürün ve süreçlerinde ulaştığı yeniliklerdir (Abernathy ve Clarck, 1985; Benner ve Tushman, 2003; Jansen ve diğ., 2006).

Adımsal ya da radikal türde olsun her iki yenilik performansı sonuçları finansal ve pazar performansları sonuçları ile önemli ölçüde ilişkilidir. Kısa vadede finansal performans sonuçlarına olumsuz olarak yansımaları muhtemel olsa da organizasyonun yenilik performansı olarak yüksek seviyede çıktılara ulaşması uzun vadede finansal, pazar ve üretim performansları üzerinde olumlu sonuçlar verebilir (Gunday ve diğ., 2011). Yenilik performanslarının finansal performansa olumlu etkilerini gözlemleyebilmek için performans çıktılarında ulaşmanın üzerinden belirli bir zaman diliminin geçmesi gerekebilir (Damanpour ve Evan, 1984). Bunun yanında yenilik performanslarına ulaşmak farklı firma performansı türlerine ulaşmanın bir anahtarı olarak da görülebilir (Han ve diğ., 1998). Gunday ve diğ. (2011)'ne göre bu sebeplerle yenilik performansları nihai olarak finansal performans üzerinde olumlu etkide bulunacak şekilde öncelikle üretim hızı veya müşteri memnuniyeti gibi finansal olmayan performans değerlerinde iyileşme sağlar.

Sonuç olarak muhtemel yenilik çıktıları ile nihayete erecek stratejilerin araştırma konusu olduğu çalışmalarda firma finansal performansı ile birlikte yenilik performansının da incelenmeye alınması ekonomik performans ile yenilik performansı arasındaki ilişkiyi ve yenilik stratejilerinin sonuçları itibarı ile firma performans türlerine etkilerini daha iyi anlama fırsatı sunabilir. Bu sebeplerle bu çalışmada firmaların ekonomik performanslarını anlayabilmek ve yenilik performansları ile ilişkisini kavrayabilmek adına finansal ve yenilik performans türleri organizasyonel başarı kriterleri olarak tercih edilmiştir.

5. ARAŞTIRMA MODELİNİN GELİŞTİRİLMESİ VE HİPOTEZLERİN OLUŞTURULMASI

Organizasyonların yenilik planlama ve uygulamada karşı karşıya kaldıkları önemli bir ikilem bulunmaktadır. Bazı işletmeler mevcut rakiplerinin hamlelerini kavramaya ve bu hamleler doğrultusunda tepki göstermeye odaklanmakta iken bazı işletmeler yeni pazarları keşfetmeye ve bu yeni pazarların ihtiyaçlarına uyum sağlamaya çalışmaktadırlar. Benzer bir durum müşteri ihtiyaçları ve beklentilerine yaklaşımda da söz konusudur. Bazı işletmeler var olan müşterilerin ihtiyaçlarına etkin bir şekilde cevap vermeye çalışıp pazarda açıkça var olan talebi izlemeye odaklanırken daha başka işletmeler müşterilerin gizli kalmış ihtiyaçlarını veya pazardaki değişen beklentileri keşfetmeye çalışmaktadırlar. Çoğu organizasyon rekabetçi kalabilmek için karşılaştıkları bu ve benzeri stratejik yol ayrımlarında kaynaklarını bir tek stratejiye aktarmayı tercih eder ve bu tercihlerinde uzmanlaşmaya gayret gösterirler.

Organizasyonların bu şekilde tercih yapmak durumunda kaldıkları önemli bir ayrım organizasyonel öğrenme ile ilgilidir. Temelde iki farklı organizasyonel öğrenme şekli mevcuttur; faydacı ve keşifçi. Önceki bölümlerde detaylıca açıklanan bu iki öğrenme türü birbirlerinden farklı yapıları, süreçleri, yetenekleri gerektirir ve işletme performansının değişik boyutlarına katkı sağlar (He ve Wong, 2004; Raish ve Birkinshaw, 2008). Faydacı öğrenmenin içeriğinde iyileştirme, seçenekler arasından tercih yapma, üretim, verimlilik ve uygulama vardır. Buna karşılık keşifçi öğrenme ise arayış, risk alma ve esneklik gibi şeyleri içerir (March, 1991). Karar vericiler etkin bir şekilde gerçekleştirilmesi için birbirine zıt yapı ve süreçleri gerektiren bu iki tür öğrenmeden birine odaklanmayı tercih ederler ve organizasyonları bilerek ya da bilmeyerek bu şekilde tasarlarlar. Hâlbuki ilk bakışta birbirine zıt gibi görünen faydacı ve keşifçi öğrenme bir arada gerçekleştirilebilir ve organizasyonlar her iki öğrenmenin de performans çıktılarından istifade edebilirler (Cao ve diğ. 2009).

Li ve diğ. (2008) organizasyonların sahip oldukları yetkinlikleri ve bu yetkinlikleri kullanarak ürettikleri ürünlerden istifade etmenin yanında yeni fikirler ve ürünler de geliştirmeleri gerektiğini önermektedirler. Konu ile ilgili yapılan ilk çalışmalarda araştırmacılar var olan yetkinliklerden istifade etmekle yeni yetkinlikler geliştirmek arasında bir ödünleşim olduğunu iddia etmişlerdir. Örneğin March (1991)'a göre "hem faydalanma hem keşfetme organizasyonlar için oldukça önemlidir ve bu iki faaliyet gerçekte kısıtlı kaynaklar üzerinde rekabet ederler". Levinthal ve March (1993) ise sadece keşifçi öğrenme ile iştigal eden organizasyonları var olan bilgilerinin getirilerini kullanamayacaklarını, benzer bir şekilde sadece faydacı öğrenmeye odaklanmanın ise organizasyonları geleceğe hazırlanmaktan alıkoyacağını her iki durumda da işletmelerin zarar göreceğini belirtmişlerdir. Bu sebeple bir organizasyonun varlığını devam ettirebilmesi her iki öğrenmeyi de birlikte yürütebilmesine bağlıdır. Sonuç olarak birçok araştırmacı hem kısa hem de uzun vadede başarının faydacı ve keşifçi öğrenmenin birlikte yürütülmesinden geçtiğini vurgularken (Alpkan ve Aren, 2009; Gibson ve Birkinshaw, 2004); bazı düşünürler ise böyle bir kombinasyonun hem zor hem de riskli olduğunun akılda tutulması gerektiğini aksi takdirde işletmelerin hiçbir yönde başarılı olamadan ortada kalabileceklerinin (stuck in the middle) altını çizmektedirler (Porter, 1980).

Önceki bölümlerde detaylıca tartışılan ve hem faydacı hem keşifçi öğrenmeyi aynı anda gerçekleştirebilme becerisi şeklinde tanımlanabilecek çift yetenekliliğin beklenen faydalarına rağmen böyle bir organizasyonel yeteneğin nasıl geliştirileceği ve yönetileceği konusunda net bir görüş birliği yoktur. Literatürde yapılan araştırmalar göz önüne alındığında müşteri ve rakipler üzerinden pazar bilgisinin yakalanması ve organizasyon içerisinde yayılmasını sağlayan duyarlı pazar oryantasyonu boyutu; ve müşterilerin mevcut ihtiyaçlarının ötesinde yeni ihtiyaçlar oluşturma ve yeni pazarlar geliştirmeyi hedefleyen proaktif pazar oryantasyonu boyutu bir arada ele alındığında topyekun bir organizasyon kültürü olarak pazar oryantasyonu da çift yetenekliliğin bir öncülü olabilir (Li ve diğ., 2008).

Çift yetenekliliğin diğer türleri içerisinde ise yenilikçi çift yeteneklilik stratejisi organizasyonel performansa birçok yönden olumlu katkıda bulunabilir (He ve Wong, 2004). Yapılan araştırmaların bulguları arasında göze çarpan bir başka husus ise yenilik performansının kültür ve strateji ile finansal getiriler arasında bağlantı kurabileceğidir (Han ve diğ. 1998).

Farklı yaklaşımlara rağmen literatürde faydacı ve keşifçi öğrenmeyi birbiri ile uyumsuz iki değişken yerine ortogonal olarak kavramsallaştırmayı tercih eden bir görüş birliği mevcuttur. Bu yaklaşıma göre faydacı ve keşifçi öğrenme faaliyetleri birbiri ile çelişmeyen ve eş zamanlı olarak gerçekleştirilebilecek iki öğrenme türüdür ve birlikte gerçekleştirilmeleri halinde performansa olumlu etkide bulunurlar. Bu bakış açısına göre iki kavram arasında ödünleşim mevcut değildir. Buna karşın bazı çalışmalarda ortaya konulan bulgular ise faydacı ve keşifçi öğrenmenin performansa ayrı ayrı etkilerinin birleşik etkilerinden daha yüksek olduğunu göstermiştir (Morgan ve Berthon, 2008).

Bütün bu tartışmalara ve artan sayıda araştırmaya rağmen çift yeteneklilik üzerine organizasyon kültürü ve stratejisi ile başlayıp finansal performans ile ilişkili olacak şekilde kapsamlı olarak yapılan araştırma sayısı azdır. Bu sebeple çift yetenekliliğin merkezde olduğu ve bu organizasyonel yeteneğin öncüllerini ve performans etkilerini inceleyen araştırmalara hala ihtiyaç vardır.

5.1. Pazar Oryantasyonu ve Yenilik Stratejileri İlişkisi

Bu çalışmada He ve Wong (2004) ve Morgan ve Berthon (2008)'u takip ederek çift yetenekliliğe stratejik bir seçim perspektifinden yaklaşarak faydacılığı “faydacı yenilik stratejisi” ve keşfetmeyi “keşifçi yenilik stratejisi” olarak tanımlanmaktadır. Faydacı yenilik stratejisi var olan ürün-pazar pozisyonunu iyileştirmeyi hedeflerken; keşifçi yenilik stratejisi yeni ürün-pazar sahalarına girmeyi

hedeflemektedir (He ve Wong, 2004). Çift yeteneklilik ise iki yenilik stratejisinin mümkün olan azami seviyede birlikte gerçekleştirilmesidir.

Pazar oryantasyonu ve yenilik stratejileri arasındaki ilişkiyi incelerken her iki boyutu ile tartışmak ve muhtemel ilişkiler üzerinde durmakta fayda vardır. Jiménez-Zarco ve diğ. (2012)'e göre pazar oryantasyonunu oluşturan felsefi ilkeler ve bu oryantasyonun stratejik uygulama sonuçları yeni ürün geliştirmeyi teşvik eder. Bunun sonucu olarak proaktif pazar oryantasyonu kültürü stratejistleri riski olan ama aynı zamanda sonuç itibari ile üretken olabilecek alternatifleri takip ve tatbik etmeye zorlar. Buna karşın duyarlı pazar oryantasyonu kültürü daha çok mevcut pazar şartları ile ilgili olarak uyumcu öğrenmeye meyilli olduğundan stratejistler için yeni ve muğlak olansansa elde olanın kullanılmasına daha uygun bir bilgi altyapısı sunar.

Proaktif pazar oryantasyonu firmayı müşterilerin beklenti ve ihtiyaçlarını olduğu gibi kabul etmektense tekrar düşünmeye ve yorumlamaya ve yeni ihtiyaçları ortaya çıkarmaya yönlendirir. Duyarlı pazar oryantasyonu ise var olan müşteri ihtiyaç ve beklentilerine en iyi cevap verilmesine yönelik faaliyetler ile ilişkilidir. Çünkü duyarlı pazar oryantasyonunda organizasyonun faaliyetlerine kaynaklık eden bilgi yeni üretilmiş bir bilgi olmaktan çok var olan müşteri memnuniyeti ve beklentilerinin, faaliyet gösterilen pazar koşullarının ve mevcut rakiplerin davranışlarının kaynaklık ettiği bir bilgi türüdür. Böyle bir bilgi üzerine kurulan organizasyonel davranış var olan bilgiden ve işleyen rutinlerden kopmayı değil var olan sistem ve süreçlerin iyileştirilmesini salık verir. Bu sebeple var olan müşterilerin açıkça ortaya koyduğu ihtiyaçlara reaktif tepki vermeye ve bu ihtiyaçlar üzerinde uzmanlaşmaya odaklı bir kültür tutucu bir pozisyon geliştirdiğinden organizasyonun yenilik becerisini ve/ya da ileri derece yeni buluşlar yapma niyetlerini kısıtlayabilir (Atuhane-Gima ve Ko, 2001; Morgan ve Berthon, 2008).

Benzer şekilde Narver ve diğ. (2004)'e göre duyarlı pazar oryantasyonu organizasyonu yenilik yapmaya sürükleyebilir. Ancak ürün ve hizmetleri ile pazarda öncü ve ilk olmak isteyen ve teknolojik yeniliklerle lider olmayı hedefleyen bir firma

reaktif olmaktan çok proaktif olmalıdır. Sonuç olarak duyarlı pazar oryantasyonu verimlilik odaklı olmak ve faydalanmayla daha ilişkili iken proaktif pazar oryantasyonu değişim odaklılık ve keşfetme ile daha fazla ilişkilidir. Bu sebeplerle çalışmamızın ilk iki hipotezi şöyle olmaktadır;

H1: Duyarlı pazar oryantasyonunun faydacı yenilik stratejisi üzerindeki etkisi proaktif pazar oryantasyonunun faydacı yenilik stratejisi üzerindeki etkisinden büyüktür.

H2: Proaktif pazar oryantasyonunun keşifçi yenilik stratejisi üzerindeki etkisi duyarlı pazar oryantasyonunun keşifçi yenilik stratejisi üzerindeki etkisinden büyüktür.

5.2. Yenilik Stratejileri, Yenilik Performansı ve Finansal Performans İlişkisi

Yenilik stratejilerini firma performansı ile ilişkilendirmek bir ikilem oluşturmaktadır. Her bir strateji yeniliğin farklı yönlerine katkı yapmaktadır. Örnek olarak, faydacı yenilik stratejisi yenilik performansını iyileştirme ve verimliliği sağlayarak etkileyebilir. Öte yandan keşifçi yenilik stratejisi yenilik performansına araştırma ve risk alma yönüyle katkıda bulunur. Risk almaya tolerans gösteren bir iklim yenilikçilik üzerinde pozitif etkide bulunur (Alpkan ve diğ. 2010). Buna rağmen hangi yenilik stratejisinin hangi tür yenilik performansına etkide bulunduğunu açığa kavuşturmak önemlidir.

Bu noktada bir organizasyonun iyileştirme ve verimlilik üzerinde yoğunlaşmasının organizasyonun adımsal yenilik performansına pozitif etkide bulunacağını bekleyebiliriz. Örnek olarak organizasyonun sürekli iyileştirme gayretinde bulunması ürün tasarım süreci kalitesini artırabilir (Kitapçı ve Sezen, 2007). Ancak bir organizasyonun araştırma ve risk alma üzerine fazlaca

yoğunlaşması durumunda var olan müşterilerinin beklentilerini karşılama becerisi azalabilir. Diğer taraftan araştırma ve risk alma süreçleri eğer başarılı bir şekilde uygulanabilirse radikal yeniliklerle sonuçlanabilir ve müşterilerin gizli kalmış ihtiyaçlarını keşfetme ve bu ihtiyaçları giderme ile sonuçlanabilir. Tersine bir şekilde faydalanma üretkenliği artırmayı ve çeşitliliği azaltmayı teşvik ettiği için yeniliğin radikalliğine olan etkisi kısıtlı olacaktır (Atuahene-Gima, 2005; Danneels, 2004).

Bütün bu ifade edilenler yenilik stratejilerinden birini uygulamanın daha çok ilişkili olduğu yenilik performansını pozitif etkilerken diğer yenilik performansını negatif etkileyeceği anlamına gelmez. Örnek olarak iyileştirme ve verimlilik şeklindeki faydalanma keşifçi bir yaklaşımın ürünü olan birçok radikal yenilik fikri içerisinde en uygun alternatiflerin seçilmesine yönelmeyi sağlayabilir. Bu sebeplerle çalışmamızın 3. ve 4. Hipotezleri şu şekildedir;

***H3:** Faydacı yenilik stratejisinin adımsal yenilik performansı üzerindeki etkisi keşifçi yenilik stratejisinin adımsal yenilik performansı üzerindeki etkisinden büyüktür.*

***H4:** Keşifçi yenilik stratejisinin radikal yenilik performansı üzerindeki etkisi faydacı yenilik stratejisinin radikal yenilik stratejisi üzerindeki etkisinden büyüktür.*

Son dönemde yapılan çalışmalar yenilikçilik ve firma performansı arasında sağlam temelli ilişkilerin varlığını ortaya koymuştur (Alpay ve diğ. 2012). Han ve diğ. (1998) pazar oryantasyonu ve performans ilişkisinde yeniliklerin aracılık etkisini test etmiş ve kanıtlamışlardır. Benzer bir ilişkinin mevcudiyeti keşfetme-faydalanma açısından da incelenebilir. Firmalar her iki stratejiyi de temelde daha fazla finansal getiri elde etmek için takip etmektedirler. Ancak bu stratejilerin uygulanması firmayı basit bir şekilde böyle bir sonuca ulaştırmaz. Stratejilerin takibi adımsal ve radikal yenilikler aracılığı ile dolaylı olarak kârlılık ve satışlarda artış sağlayabilir. Diğer bir deyişle yenilik performansları yenilik stratejilerinin beklenen bir sonucu

olduklarından dolayı ancak adımsal ve/veya radikal yenilik artırıldığı takdirde finansal performans artabilir.

Bu bağlamda faydalanma üzerine kurulu olarak adımsal yeniliklerin mevcut müşterilerin memnuniyetini artırarak finansal başarı getirebileceği öne sürülebilir. Öte yandan keşfetme üzerine kurulu olarak radikal yeniliklerin de ilk hamle avantajı sağlayarak yüksek finansal getiri ile sonuçlanabileceği söylenebilir. Sonuç olarak;

H5: Adımsal yenilik performansı faydacı yenilik stratejisi ile finansal performans arasındaki ilişkide aracılık rolüne sahiptir.

H6: Radikal yenilik performansı keşifçi yenilik stratejisi ile finansal performans arasındaki ilişkide aracılık rolüne sahiptir.

5.3. Çift Yeteneklilik, Yenilik Performansı ve Finansal Performans İlişkisi

Li ve diğ. (2008) faydacı ve keşifçi yeniliklerin “çift yetenekliliğin gerçekleştirilmesinde anahtar” olduğunu ileri sürmektedirler. Her iki yenilik stratejisinin birlikte takip edilmesi sadece herhangi birine odaklanmaktan daha iyi sonuçlar üretebilir. Faydalanma ve keşfetme arasında ortogonal bir ilişkinin olduğunu varsayan ve eş zamanlı ulaşılabilir değişkenler olarak ele alan çalışmaları takip ederek (Baum ve diğ. 2000; Beckman ve diğ. 2004; Gupta ve diğ. 2006; Rothaermel, 2001) biz de her iki stratejinin etkileşiminin yenilik performansına etkisinin daha pozitif olacağını düşünmekteyiz. Bu iki yenilik stratejisinin birbiri aleyhine olmaması münasebeti ile birlikte takip edilmeleri sinerji oluşturabilir. Bu durumda organizasyonun elde ettiği pozitif performans stratejilerin tekil sonuçları değil her iki stratejinin birlikte oluşturduğu bir getiri olacaktır.

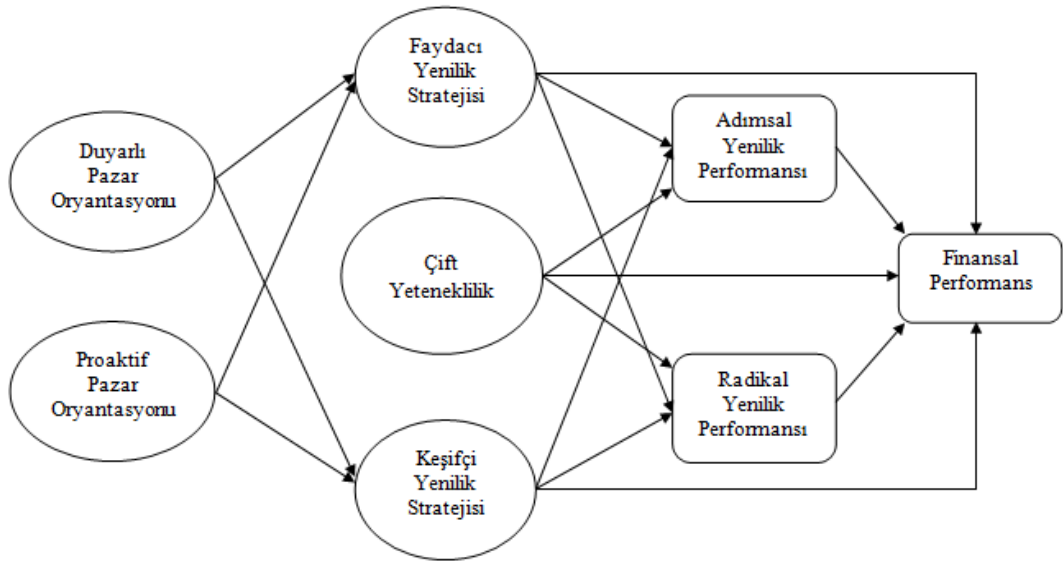
Aynı bakış açısı finansal performans sonuçlarına da uygulanabilir. Bu şekilde Jansen (2005)'in ortaya koyduğu gibi sadece faydacı ve keşifçi yenilik stratejilerinden birine odaklanan organizasyonlara kıyasla çift yetenekli organizasyonlar daha yüksek finansal sonuçlara ulaşabilirler. Sonuç olarak her iki yenilik stratejisi de birlikte uygulanırsa bir strateji diğerinin olumsuz etkilerini giderecektir. Örnek olarak araştırmanın yüksek deneme maliyetleri ve uzun vadede elde edilebilecek getirileri faydalanmanın kısa vadede ulaşılan ve az riskli getirileri tarafından nötrleştirilebilir. Benzer şekilde araştırma ile elde edilen sonuç rakiplerin taklit etme gayretleri ile başa çıkabilir ve zorlu fiyat savaşlarına maruz kalmaktan işletmeyi kurtarabilir. Sonuç olarak keşfetme ve faydalanma faaliyetlerinin ayrı ayrı etkilerine kıyasla birlikte yürütülmelerinin daha yararlı sonuçlar doğuracağını varsayarak;

***H7:** Çift yetenekliliğin adımsal yenilik performansı üzerindeki etkisi faydacı ve keşifçi yenilik stratejilerinin adımsal yenilik performansı üzerindeki etkisinden fazladır.*

***H8:** Çift yetenekliliğin radikal yenilik performansı üzerindeki etkisi faydacı ve keşifçi yenilik stratejilerinin radikal yenilik performansı üzerindeki etkisinden fazladır.*

***H9:** Çift yetenekliliğin finansal performans üzerindeki etkisi faydacı ve keşifçi yenilik stratejilerinin finansal performans üzerindeki etkisinden fazladır.*

Çalışmamıza konu olan değişkenler arasında öngörülen ve yukarıdaki hipotezlerle ifade edilen ilişkiler ağı ile ilgili araştırma modeli Şekil 5.1.'de gösterilmiştir.



Şekil 5.1. Araştırmanın Teorik Modeli

6. METODOLOJİ VE UYGULAMA

6.1. Araştırma Soruları ve Hipotezler

Bu çalışma pazar oryantasyonu kültürü, yenilik stratejileri, yenilik performansı ve finansal performans ile ilgili bir dizi araştırma sorusuna cevap bulmayı hedeflemektedir. Ayrıca çift yeteneklilik, yenilik performansı ve finansal performans arasındaki ilişkiye dair bulgular elde etmeyi amaçlamaktadır. Bu araştırma soruları ve sorularla ilişkili hipotezler şöyledir;

- 1- Pazar oryantasyonu kültürü ile yenilik stratejileri arasında nasıl bir ilişki mevcuttur? (**Hipotez 1 ve Hipotez 2**)
- 2- Faydacı ve keşifçi yenilik stratejilerinin takibi adımsal ve radikal yenilik performansları üzerinde nasıl bir etkiye sahiptir? (**Hipotez 3 ve Hipotez 4**)
- 3- Yenilik stratejileri, yenilik performansı ve finansal performans arasında nasıl bir ilişki mevcuttur? (**Hipotez 5 ve Hipotez 6**)
- 4- Çift yetenekliliğin yenilik performanslarına ve finansal performansa etkisi nedir? (**Hipotez 7, Hipotez 8 ve Hipotez 9**)

Yukarıdaki hipotezlerin kapsamlı bir alan araştırmasına dayalı olarak testi için anket ile veri toplama yöntemi tercih edilmiştir. Bu amaçla uygun ölçekler kullanılarak veri toplamada kullanılacak uygun içerikli bir anketin oluşturulması gerekmektedir. Bu bölümde çalışmada kullanılacak ölçeklerin tespiti, anket formunun oluşturulması ve geniş çaplı veri toplama safhası öncesinde uygulanan pilot çalışma ile ilgili analizler paylaşılacaktır.

6.2. Ölçeklerin Oluşturulması

Çalışmamızın veri toplama kısmında kullanılacak anketin oluşturulması için literatürde kullanılmış ve daha önce test edilmiş ölçekler ve çalışma sırasında geliştirilen sorulardan istifade edilmiştir. Anketteki soruların ölçümünde 5’li Likert tipi ölçek kullanılmıştır. Bu 5 seçenek eşit aralıklarla değerlendirilmiş ve ilk olarak pazar oryantasyonu ile ilgili soruların cevaplandırılmasında “1- Kesinlikle katılmıyorum, 2- Katılmıyorum, 3- Kararsızım, 4- Katılıyorum ve 5- Kesinlikle katılıyorum” şeklinde seçeneleştirme yapılmıştır. Firmaların yenilik stratejilerini ölçmeyi hedefleyen sorularda ise “1- Kesinlikle önemsiz, 2- Önemsiz, 3- Ne önemli ne önemsiz, 4- Önemli ve 5- Kesinlikle önemli” şeklinde cevap seçenekleri oluşturulmuştur. Son olarak firmaların yenilik ve finansal performanslarının değerlendirmesinde katılımcılardan “1- Çok başarısız, 2- Başarısız, 3- Ne başarılı ne başarısız, 4- Başarılı, 5- Çok başarılı” şeklinde bir değerlendirme yapmaları istenmiştir.

Çalışmada duyarlı pazar oryantasyonunun ölçülmesinde Deshpande ve Farley (1998) tarafından geliştirilen 10 sorudan oluşan ölçek kullanılmıştır. Proaktif pazar oryantasyonu için ise Narver ve diğ. (2004) tarafından geliştirilen 8 soruluk ölçekten istifade edilmiştir.

Faydacı ve keşifçi yenilik stratejileri daha önce kullanıldıkları çok sayıda çalışma taranarak bu çalışmalardan uygun görülen sorular ankete adapte edilmiştir (Bhoovaraghavan ve diğ. 1996; He ve Wong 2004; Jansen ve diğ. 2006; Markides 1997; Morgan ve Berthon 2008; Spanos ve Lioukas 2001; Subramaniam ve Youndt 2005; Tushman ve Anderson 1986). Yenilik stratejilerinin ölçümünde literatüre bağlı kalınarak araştırmacı tarafından Türkiye ölçeğine uygun olabileceği öngörülen sorular da pilot çalışmada kullanılacak anket taslağına eklenmiştir. Çift yetenekliliğin hesaplanmasında ise faydacı ve keşifçi yenilik stratejilerinin ortalama değerlerinin çarpımları kullanılacaktır.

Adımsal ve radikal yenilik performanslarını ölçmeye yönelik 3'er sorudan oluşan ölçekler Gunday ve diğ. (2011)'den uyarlanmıştır. Finansal performansı ölçmeye yönelik sorularda ise Auh ve Menguc (2005)'ün çalışmasından faydalanılmıştır.

Anketin oluşturulması için kullanılan sorular İngilizce'den Türkçe'ye çevirilmiş ve konu ile ilgili bilgi sahibi iki araştırmacı tarafından çevirilerin uygunluğu kontrol edilmiştir. Oluşturulan anketin çalışmanın amacı doğrultusunda kullanılabilirliğini test etmek ve çeviri sırasında oluşmuş olabilecek muhtemel sorunların tespiti için öncelikle bir pilot çalışma yapılmıştır. Anketin pilot testi için toplamda 40 işletmenin üst düzey yöneticisi ile irtibat kurularak yüz yüze görüşme yoluyla anket sorularının hem anlam hem de içerik olarak değerlendirilmesi yapılmıştır. Pilot çalışmanın sonunda anket taslağından duyarlı pazar oryantasyonuna ait 10 sorudan 2'si çıkarılmış ve bir soruda içerik yönüyle uyarlama yapılmıştır. Soruların Türkçeye çevirisi yönüyle de bazı sorularda kullanılan ifadelerde düzenlemeler yapılmıştır.

Pilot çalışma sonrası geniş çaplı saha araştırması için veri toplamada kullanılan ankete ait nihai ölçekler ve kaynakları Tablo 6.1.'de görülebilir. Sorulardaki parantez içerisindeki italik ifadeler pilot çalışma sonrası yapılan içerik düzenlemelerinin sonucu olarak eklenmiştir.

Tablo 6.1. Çalışmada Kullanılan Ölçekler

PAZAR ORYANTASYONLARI	
Duyarlı Pazar Oryantasyonu	
1. Bu işletmenin öncelikli olarak müşterilerin (<i>açıkça ifade ettikleri</i>) ihtiyaçlarına hizmet etmek için var olduğuna inanıyorum.	Deshpande ve Farley (1998)
2. Rakiplerimizden daha fazla müşterilerin taleplerine odaklıyız.	
3. Rekabet avantajı elde etmede stratejimiz, müşterilerimizin (<i>açıkça ifade ettikleri</i>) ihtiyaçlarını karşılamaya dayanmaktadır.	
4. İşletmemizin amaçları öncelikli olarak mevcut müşterilerin memnuniyetine odaklanmıştır.	

5. Müşterilere sunduğumuz hizmetlerimizin (<i>kalitesini</i>) düzenli ve rutin bir şekilde ölçeriz.	
6. Müşteri memnuniyeti ile ilgili elde edilen veriler bu işletmenin bütün kademelerinde düzenli olarak yayılır.	
7. Başarılı ve başarısız müşteri deneyimlerimizden edindiğimiz bilgiyi bütün departmanlara serbestçe iletiriz.	
8. Mevcut müşterilerimizin farkında oldukları ve açıkça talep ettikleri ihtiyaçlarına hizmet etmeye adanmışlık seviyemiz yüksektir.	
Proaktif Pazar Oryantasyonu	
9. Mevcut pazardaki müşterilerin gelecekte neye ihtiyaçları olacağını anlayabilmek için yeni trendleri tahmin etmeye çalışırız.	Narver ve diğ. (2004)
10. Sürekli olarak müşterilerimizin kendilerinin bile farkında olmadıkları ilave ihtiyaçlarını keşfetmeye çalışırız.	
11. Yeni ürün ve hizmetlerimize müşterilerimizin açıkça beyan etmedikleri ihtiyaçları için de çözümler ekleriz.	
12. Müşterilerimizin ürün ve hizmetlerimizi nasıl kullandıkları hakkında beyin fırtınası yaparız.	
13. Mevcut ürünlerimizin modasını geçirme pahasına yeni ürünler tasarlarız.	
14. Müşterilerin ihtiyaçlarını ifade etmede zorluklarla karşılaştığı noktalardan yeni fırsatlar çıkarırız.	
15. Müşterilerin yeni oluşan ihtiyaçlarını müşterilerin ve rakiplerin çoğundan aylar hatta yıllar önce fark edebilen “öncü müşteriler”le yakından ilgileniriz.	
16. (<i>Kurumsal</i>) müşterilerimizin kendi pazarlarında olan gelişmeleri öngörmelerine yardım ederiz.	
YENİLİK STRATEJİLERİ	
Faydacı Yenilik Stratejisi	
1. Yeni ürünler geliştirmektense mevcut ürün ve hizmetlerin kalitesinin sürekli iyileştirilmesi.	Kendi geliştirdiğimiz
2. Mevcut pazarlardaki müşterilerin mevcut ürün ve hizmetlerimizden duydukları memnuniyetin artırılması.	Kendi geliştirdiğimiz
3. Mevcut üretim sürecindeki maliyetlerin azaltılması.	He ve Wong (2004) Jansen ve diğ. (2006)
4. Mevcut üretim sürecindeki verimliliğin artırılması.	Jansen ve diğ. (2006)
5. Mevcut üretim sürecindeki kapasite kullanım oranının artırılması.	Spanos ve Lioukas (2001)
6. Mevcut rekabet etme şeklinizin güçlendirilerek sürdürülmesi.	Tushman ve Anderson (1986); Henderson ve Clark (1990); Subramaniam ve Youndt (2005)
Keşifçi Yenilik Stratejisi	
7. Yeni müşteri ihtiyaçlarının ve yeni pazarların oluşmasına yol açmak.	Jansen ve diğ. (2006)
8. Yeni teknolojiler geliştirmek ve/veya kullanmak.	He ve Wong (2004)

9. Başka rakipleri taklit etmektense tamamen yeni iş fikirleri üretmek.	Morgan ve Berthon (2008)
10. Mevcut pazarlardaki konumunuzu büyük ölçüde değiştirmek.	Kendi geliştirdiğimiz
11. İstikrarın bozulması pahasına pazar, ürün ve süreçlerinizde radikal değişiklikler yapmak.	Kendi geliştirdiğimiz
12. Tamamen yeni ve riskli değişikliklerden kaçınmamak.	Kendi geliştirdiğimiz
YENİLİK PERFORMANSLARI	
Adımsal Yenilik Performansı	
1. Mevcut ürün ve hizmetin kalitesini arttıracak şekilde ürün bileşen ve malzemelerinde yenilikler yapılması	Gunday ve diğ. (2011)
2. Kullanım kolaylığı ve müşteri memnuniyeti artışı sağlayacak şekilde mevcut ürün ve hizmetlerin iyileştirilmesi	
3. Maliyetleri düşürecek şekilde mevcut ürün ve hizmetlerin iyileştirilmesi	
Radikal Yenilik Performansı	
1. Mevcut ürün ve hizmetlerden tamamen farklı şekillerde teknik özellik ve işlevlere sahip tamamen yeni ürün ve hizmetlerin geliştirilmesi	Gunday ve diğ. (2011)
2. Mevcut ürün ve hizmetlerden tamamen farklı bileşen ve malzemelerden oluşan tamamen yeni ürün ve hizmetlerin geliştirilmesi	
3. Mevcut ürün ve hizmetlerin uzantısı veya yeni bir versiyonu olmayan tamamen orjinal ürün ve hizmetlerin geliştirilmesi	
Finansal Performans	
1. Toplam aktif karlılığında (Kâr/ Toplam Varlıklar) artış	Auh ve Menguc (2005)
2. Toplam ciro karlılığında (Kar/ Toplam satışlar) artış	
3. Toplam yatırım karlılığında (Kar/ Toplam yatırımlar) artış	
4. Karlarda genel bir artış	

6.3. Örneklem ve Veri Toplama

Önerilen modeldeki ilişkilerin testi için kullanılan veri yurtiçinde faaliyet gösteren 558 firmadan toplanmıştır. Örneklemin oluşturulmasında İstanbul Sanayi Odası (İSO)'nın Türkiye'nin en büyük sanayi kuruluşlarını açıkladığı "Türkiye'nin 500 büyük sanayi kuruluşu" ve "Türkiye'nin ikinci 500 büyük sanayi kuruluşu" listelerinden ve Türkiye İşadamları ve Sanayiciler Konfederasyonu (TUSKON)'na üye 7 federasyona bağlı derneklerin üye listelerinden rastgele örnekleme yoluyla

seçilen 2000 işletmenin üst düzey yöneticilerine anket formları posta yoluyla ulaştırılmıştır.

Toplamda 589 yöneticinin katılımı sağlanmıştır. Geri dönüş oranı %29'dur. Toplanan anket formlarından 31 tanesinin kullanılamayacak kadar boş bırakılmış olmasından dolayı geriye kalan 558 anket formu üzerinden analizler yapılmıştır. Bu firmaların 432 tanesi imalat ve 136 tanesi hizmet sektöründe faaliyet göstermektedir. Örneklemdaki 344 işletme küçük ve orta boy işletme (KOBİ) iken geri kalan 214 işletme ise büyük işletmelerden oluşmaktadır (Tablo 6.2.).

Tablo 6.2. Örneklemdaki İşletmelerin Genel Profili

	Küçük ve Orta Boy İşletmeler	Büyük İşletmeler	Toplam
İmalat	242	190	432
Hizmet	102	24	126
Toplam Kütle	344	214	558

7. ANALİZLER VE HİPOTEZ TESTLERİ

7.1. Çalışmaya Katılan Firmalara ve Yöneticilere Ait Karakteristik Özellikler

Örnekleme dahil edilen işletmelerin yaş aralıkları, çalışan sayıları ve Türkiye’deki coğrafi bölgelere göre dağılımı detaylı olarak Tablo 7.1., Tablo 7.2. ve Tablo 7.3.’de gösterilmektedir.

Tablo 7.1. Örnekleme Dâhil Edilen İşletmelerin Yaş Aralıkları

İşletme Yaşı	İşletme Sayısı
1-5	55
5-10	83
10-15	89
15-20	75
20-25	70
25-30	47
30-35	34
35-40	24
40>	65
Cevap Yok	16
TOPLAM	558

Tablo 7.2. Örnekleme Dâhil Edilen İşletmelerin Çalışan Sayılarının Detaylı Gösterimi

Çalışan Sayısı	İşletme Sayısı
1-10	26
10-20	98
20-50	121
50-100	67
100-250	88
250-1000	108
1000>	50
TOPLAM	558

Tablo 7.3. Örneklemedeki İşletmelerin

Türkiye'deki Coğrafi Bölgelere Göre
Dağılımı

Coğrafi Bölge	İşletme Sayısı
Marmara Bölgesi	412
İç Anadolu Bölgesi	36
Ege Bölgesi	46
Akdeniz Bölgesi	29
Karadeniz Bölgesi	10
Doğu Anadolu Bölgesi	4
Güneydoğu Anadolu Bölgesi	21
TOPLAM	558

Çalışmamıza katılan işletmelerin çalışanlarının buldukları işletmede çalışma süreleri ve pozisyonları Tablo 7.4. ve Tablo 7.5.'te gösterilmiştir.

Tablo 7.4. Katılımcıların Buldukları
İşletmedeki Çalışma Süreleri

Çalışma Süresi	Kişi Sayısı
1<	10
1-3	117
3-5	94
5-10	138
10-15	82
15-20	49
20>	43
Cevap Yok	25
TOPLAM	558

Tablo 7.5. Katılımcıların Organizasyon

İçerisindeki Pozisyonları

İşletme İçi Pozisyon	Kişi Sayısı
Genel Müdür	162
Genel Müdür Yardımcısı	153
Departman Müdürü	204
Departman Müdür Yardımcısı	6
Uzman	33
TOPLAM	558

7.2. Faktör Analizi ve Güvenilirlik Değerleri

Çalışmada kullanılan ölçeklerin geçerliliklerinin testi için hem keşifsel (exploratory) faktör analizi hem de teyit edici (confirmatory) faktör analizi yöntemleri kullanılmıştır. Ölçeklerin geçerliliği ile ilgili yapılan testler güvenilirlik (reliability), tekboyutluluk (unidimensionality), yakınsama (convergent validity) ve ayrışma (discriminant validity) geçerliliklerini içermektedir.

Bu çalışmada daha önceki çalışmalarda kullanılmış ve geçerliliği genel olarak tespit edilmiş ancak Türkiye bağlamında test edilmemiş soruların yanında kendi geliştirdiğimiz sorular da bulunmaktadır. Bu sebeplerle keşifsel faktör analizi kullanılarak çalışmanın analizinde kullanılacak değişkenler belirlenmiştir. Ardından teyit edici faktör analizi yapılarak bu değişkenlerin ayrışma geçerlilikleri test edilmiştir. Geçerlilik ve faktör analizlerinin sonuçları Tablo 7.6.'da görülebilir. Cronbach Alpha katsayıları ve faktör yükü değerleri Nunnally (1978) ve Fornell ve Larcker (1981)'in önerdiği eşik değerlerin üzerindedir.

Tablo 7.6. Faktör Analizi ve Güvenilirlik Değerleri Sonuçları

Pazar Oryantasyonu için Faktör Yükleri ve Güvenilirlik Değerleri	Faktörler	
	1	2
Duyarlı Pazar Oryantasyonu (Cronbach Alpha = 0,725) (Açıklanan Varyans = 20,49)		
Bu işletmenin öncelikli olarak müşterilerin açıkça ifade ettikleri ihtiyaçlarına hizmet etmek için var olduğuna inanıyorum.	,693	
Rakiplerimizden daha fazla müşterilerin taleplerine odaklıyız.	,659	
Rekabet avantajı elde etmede stratejimiz, müşterilerimizin açıkça ifade ettikleri ihtiyaçlarını karşılamaya dayanmaktadır.	,642	
Müşterilere sunduğumuz hizmetlerimizin kalitesini düzenli ve rutin bir şekilde ölçeriz.	,603	
İşletmemizin amaçları öncelikli olarak mevcut müşterilerin memnuniyetine odaklanmıştır.	,623	
Müşteri memnuniyeti ile ilgili elde edilen veriler bu işletmenin bütün kademelerinde düzenli olarak yayılır.	,527	
Proaktif Pazar Oryantasyonu (Cronbach Alpha = 0,802) (Açıklanan Varyans =24,59)		
Müşterilerin yeni oluşan ihtiyaçlarını müşterilerin ve rakiplerin çoğundan aylar hatta yıllar önce fark edebilen “öncü müşterilerle” yakından ilgileniriz.		,729
Yeni ürün ve hizmetlerimize müşterilerimizin açıkça beyan etmedikleri ihtiyaçları için de çözümler ekleriz.		,671
Müşterilerimizin ürün ve hizmetlerimizi nasıl kullandıkları hakkında beyin fırtınası yaparız.		,663
Sürekli olarak müşterilerimizin kendilerinin bile farkında olmadıkları ilave ihtiyaçlarını keşfetmeye çalışırız.		,628
Mevcut ürünlerimizin modasını geçirme pahasına yeni ürünler tasarlarız.		,693
Müşterilerin ihtiyaçlarını ifade etmede zorluklarla karşılaştığı noktalardan yeni fırsatlar çıkarırız.		,645
Kurumsal müşterilerimizin kendi pazarlarında olan gelişmeleri öngörmelerine yardım ederiz.		,530
Toplam Açıklanan Varyans = 45,08		
Yenilik Stratejileri İçin Faktör Yükleri ve Güvenilirlik Değerleri	Faktörler	
	1	2
Faydacı Yenilik Stratejisi		

(Cronbach Alpha = 0,799) (Açıklanan Varyans =30,20)			
Mevcut üretim sürecindeki kapasite kullanım oranının artırılması.	,784		
Mevcut üretim sürecindeki verimliliğin artırılması.	,812		
Mevcut üretim sürecindeki maliyetlerin azaltılması.	,711		
Mevcut rekabet etme şeklinizin güçlendirilerek sürdürülmesi.	,598		
Mevcut pazarlardaki müşterilerin mevcut ürün ve hizmetlerinizden duydukları memnuniyetin artırılması.	,686		
Keşifçi Yenilik Stratejisi			
(Cronbach Alpha = 0,673) (Açıklanan Varyans = 24,02)			
Başka rakipleri taklit etmektense tamamen yeni iş fikirleri üretmek.			,736
Yeni teknolojiler geliştirmek ve/veya kullanmak.			,724
Yeni müşteri ihtiyaçlarının ve yeni pazarların oluşmasına yol açmak.			,746
Mevcut pazarlardaki konumunuzu büyük ölçüde değiştirmek.			,559
Toplam Açıklanan Varyans =54,22			
Yenilik Performansları için Faktör Yükleri ve Güvenilirlik Değerleri	Faktörler		
	1	2	3
Adımsal Yenilik Performansı			
(Cronbach Alpha = 0,809) (Açıklanan Varyans = 22,01)			
Maliyetleri düşürecek şekilde mevcut ürün ve hizmetlerin iyileştirilmesi	,808		
Mevcut ürün ve hizmetin kalitesini arttıracak şekilde ürün bileşen ve malzemelerinde yenilikler yapılması	,834		
Kullanım kolaylığı ve müşteri memnuniyeti artışı sağlayacak şekilde mevcut ürün ve hizmetlerin iyileştirilmesi	,801		
Radikal Yenilik Performansı			
(Cronbach Alpha = 0,877) (Açıklanan Varyans = 24,09)			
Mevcut ürün ve hizmetlerden tamamen farklı bileşen ve malzemelerden oluşan tamamen yeni ürün ve hizmetlerin geliştirilmesi		,886	
Mevcut ürün ve hizmetlerden tamamen farklı şekillerde teknik özellik ve işlevlere sahip tamamen yeni ürün ve hizmetlerin geliştirilmesi		,877	
Mevcut ürün ve hizmetlerin uzantısı veya yeni bir versiyonu olmayan tamamen orjinal ürün ve hizmetlerin geliştirilmesi		,840	
Finansal Performans			
(Cronbach Alpha = 0,906) (Açıklanan Varyans = 31,20)			

Toplam ciro karlılığında (Kar/ Toplam satışlar) artış			,886
Toplam aktif karlılığında (Kâr/ Toplam Varlıklar) artış			,853
Karlarda genel bir artış			,873
Toplam yatırım karlılığında (Kar/ Toplam yatırımlar) artış			,847

Toplam Açıklanan Varyans = 77,31

7.3. Teyit Edici Faktör Analizi

Keşifsel faktör analizi sonucunda duyarlı pazar oryantasyonu toplamda 6, proaktif pazar oryantasyonu 7, faydacı yenilik stratejisi 5, keşifçi yenilik stratejisi 4, adımsal ve radikal yenilik performansları 3'er, finansal performans ise 4 sorudan oluşan faktörler altında bir araya gelmiştir. Bir sonraki adımda teyit edici faktör analizi için SPSS-AMOS programı kullanılmıştır. Bütün model için kullanılan uyumluluk göstergeleri kabul edilen değerlerin üzerinde çıkmıştır (Tablo 7.7.).

Tablo 7.7. Teyit Edici Faktör Analizlerine Ait Uygunluk İndisleri Bulguları

Uygunluk İndisleri	Analizde Elde Edilen Bulgular	İyi Uyum
Goodness of Fit Index, GFI	0,901	$\geq 0,90$
Comparative Fit Index (CFI)	0,922	$\geq 0,90$
Root Mean Square Approximation of Error (RMSEA)	0,047	$\leq 0,05$
Tucker-Lewis Index (TLI)	0,914	$\geq 0,90$

Bu sonuçlar çalışmada kullanılan değişkenlerin tek boyutluluk ve yakınsama geçerliliklerinin uygun olduğunu göstermektedir (Li ve diğ. 2005; Paulraj ve diğ. 2008).

Her bir değişken için açıklanan varyans (avarage variance extracted) değerleri de ayrıca hesaplanmıştır. Bütün değerler gen lolarak 0,50'ten büyüktür ve ayrışma geçerliliğini sağlamaktadır (Paulraj ve diğ. 2008).

Analizlerin yapılabilmesi için ölçekleri oluşturan soruların ortalaması alınarak her construct için bir değer oluşturulmuştur. Tablo 7.8.'de değişkenler arası korelasyon değerleri, ortalamalar ve standart sapmalar gösterilmektedir.

Tablo 7.8. Değişkenler Arası Korelasyon Değerleri, Ortalamalar ve Standart Sapma Değerleri

		Ortalama	Standart Sapma	Pearson Korelasyon Değerleri							
				1	2	3	4	5	6	7	
1	Duyarlı Pazar Oryantasyonu	4,2091	,55730	1							
2	Proaktif Pazar Oryantasyonu	3,8524	,69181	,507**	1						
3	Faydacı Yenilik Stratejisi	4,3404	,60585	,355**	,305**	1					
4	Keşifçi Yenilik Stratejisi	4,1816	,62776	,318**	,426**	,464**	1				
5	Adımsal Yenilik Performansı	4,0609	,79613	,281**	,367**	,283**	,319**	1			
6	Radikal Yenilik Performansı	3,7694	,94924	,220**	,295**	,130**	,269**	,435**	1		

7	Finansal Performans	3,8069	,90667	,212**	,257**	,179**	,198**	,379**	,292**	1
---	----------------------------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	---

** p<0,01

* p<0,05

7.4. Hipotez Testleri

Hipotezlerin testi için yapısal eşitlik modelleme programı AMOS kullanılarak yol analizi yapılmıştır. İlk regresyon modelinde bağımlı değişken faydacı yenilik stratejisi ve bağımsız değişkenler duyarlı pazar oryantasyonu (DPO) ve proaktif pazar oryantasyonudur (PPO). Tablo 7.9.'dan da görülebileceği gibi duyarlı pazar oryantasyonunun faydacı yenilik stratejisi üzerindeki etkisi (FYS) proaktif pazar oryantasyonunun faydacı yenilik stratejisi üzerindeki etkisinden büyüktür. Bu sebeple **H1 hipotezi desteklenmektedir.**

İkinci modelde bağımlı değişken keşifçi yenilik stratejisi (KYS) ve bağımsız değişkenler yine duyarlı ve proaktif pazar oryantasyonlarıdır. Proaktif pazar oryantasyonunun keşifçi yenilik stratejisi üzerindeki etkisi duyarlı pazar oryantasyonunun keşifçi yenilik stratejisi üzerindeki etkisinden büyüktür (Tablo 7.9.). Sonuç olarak **H2 hipotezi desteklenmektedir.**

Tablo 7.9. Birinci ve İkinci Regresyon Modeline Ait Yol (Path) Değerleri ve Uyum İstatistikleri

Model 1

Bağımlı Değişken: Faydacı Yenilik Stratejisi (FYS)

Yol	Std. Estimate	Anlamlılık	Hipotez
PPO → FYS	.193	< 0.01	H1 Desteklenmekte
DPO → FYS	.406	< 0.01	

Chi-square /Degrees of freedom = 3.061, Goodness of fit index (GFI) = .934, Comparative fit index (CFI) = .91, Root mean square error of approximation (RMSEA) = .061

Model 2

Bağımlı Değişken: Keşifçi Yenilik Stratejisi (KYS)

Yol	Std. Estimate	Anlamlılık	Hipotez
PPO → KYS	.541	< 0.01	H2 Desteklenmekte
DPO → KYS	.168	< 0.01	

Chi-square /Degrees of freedom = 3.325, Goodness of fit index (GFI) = .934, Comparative fit index (CFI) = .899, Root mean square error of approximation (RMSEA) = .065

Üçüncü modelimizde faydacı ve keşifçi yenilik stratejilerinin adımsal yenilik performansı (AYP) üzerindeki etkisi incelenmiştir. Varsayımımızın tersine faydacı yenilik stratejisinin adımsal yenilik performansı üzerindeki etkisi keşifçi yenilik stratejisinin adımsal yenilik üzerindeki etkisinden düşük çıkmıştır (Tablo 7.10.). Analiz sonuçlarına göre **H3 hipotezi desteklenmemektedir.**

Dördüncü modelde radikal yenilik performansı (RYP) bağımlı değişken olarak alınmış ve faydacı ve keşifçi yenilik stratejileri bağımsız değişken olarak belirlenmiştir. Analiz sonucunda keşifçi yenilik stratejisinin radikal yenilik performansı üzerindeki etkisinin faydacı yenilik stratejisinin radikal yenilik performansı üzerindeki etkisinden büyük olduğu görülmüştür (Tablo 7.10.). Bu sebeple **H4 desteklenmektedir.**

Tablo 7.10. Üçüncü Ve Dördüncü Regresyon Modellerine Ait Yol (Path) Değerleri ve Uyum İstatistikleri

Model 3

Bağımlı Değişken: Adımsal Yenilik Performansı (AYP)

Yol	Std. Estimate	Anlamlılık	Hipotez
FYS → AYP	.205	< 0.01	H3 Desteklenmemekte
KYS → AYP	.481	< 0.01	

Chi-square /Degrees of freedom = 3.746, Goodness of fit index (GFI) = .953, Comparative fit index (CFI) = .925, Root mean square error of approximation (RMSEA) = .07

Model 4

Bağımlı Değişken: Radikal Yenilik Performansı (RYP)

Yol	Std. Estimate	Anlamlılık	Hipotez
FYS → RYP	.005	.922	H4 Desteklenmekte

KYS → RYP

.443

< 0.01

Chi-square /Degrees of freedom = 3.832, Goodness of fit index (GFI) = .951, Comparative fit index (CFI) = .935, Root mean square error of approximation (RMSEA) = .071

Ara değişkenler bağımsız ve bağımlı değişkenler arasındaki içsel nedeni açığa çıkarmakta faydalıdır (Liu ve Fu, 2011). Aracı değişken analizi üç basamaktan oluşur (Baron ve Kenny, 1986). İlk basamak bağımsız değişkenin aracı olarak varsayılan değişken üzerindeki etkisinin testini içerir. Bu ilişkinin tesbitinin ardından ikinci adımda bağımsız değişkenin doğrudan bağımlı değişken üzerindeki etkisi ortaya konulur. İstatiksel olarak bu basamakta da anlamlı bir ilişkinin tesbitinin ardından son adımda aracı değişkenin bağımsız değişken kontrol altında tutulurken bağımlı değişken üzerindeki etkisinin mevcudiyeti açığa çıkarılmalıdır. Son adımda aracı değişkenin modelde olmasıyla bağımsız değişken ve bağımlı değişken arasındaki ilişkide anlamlı bir azalma olması durumunda aracı değişkenin kısmi (partial mediation); ilişkinin istatistiksel olarak anlamsız çıkması durumunda tümüyle (full mediation) aracılık rolü vardır denilebilir (Baron ve Kenny, 1986).

Yenilik performanslarının yenilik stratejileri ve finansal performans (FP) arasındaki aracılık rolü ilk olarak adımsal yenilik performansının faydacı yenilik stratejisi ve finansal performans arasındaki aracılık rolünün testiyle yapılmıştır. Test için faydacı yenilik stratejisinin finansal performansa doğrudan ve dolaylı olarak etkilerini içeren kısmî aracılık modeli oluşturulmuştur. Tablo 7.11.'den de görülebileceği üzere uyumluluk göstergeleri iyi bir uyum derecesi göstermektedir. Bu modelde faydacı yenilik stratejisinin finansal performansa doğrudan etkisi anlamlı çıkmamıştır. Daha sonra ikinci bir modelde faydacı yenilik stratejisinin finansal performansa doğrudan etkisini kaldırılmıştır. Bu ikinci modelde de uyumluluk göstergeleri uygundur ve chi kare değerleri anlamlı değildir. Sonuç olarak, adımsal yenilik performansı, faydacı yenilik stratejisi ve finansal performans arasındaki ilişkide tümüyle aracılık etkisine sahiptir ve **H5 desteklenmektedir**.

Tablo 7.11. Hipotez 5'i Test Etmeye Yönelik Yol Modeline Ait Yol (Path) Değerleri ve Uyum İstatistikleri

Bağımlı Değişken: Finansal Performans (FP)

Yol (Birinci Model)	Std. Estimate	Anlamlılık	Hipotez
FYS → AYP	.377	< 0.01	
FYS → FP	.044	.383	H5 Desteklenmekte
AYP → FP	.491	< 0.01	

Chi-square /Degrees of freedom = 1.488, Goodness of fit index (GFI) = .979, Comparative fit index (CFI) = .992, Root mean square error of approximation (RMSEA) = .030

Path (İkinci Model)	Std. Estimate	Anlamlılık	Hipotez
FYS → AYP	.382	< 0.01	H5 Desteklenmekte
AYP → FP	.511	< 0.01	

Chi-square /Degrees of freedom = 1.473, Goodness of fit index (GFI) = .978, Comparative fit index (CFI) = .992, Root mean square error of approximation (RMSEA) = .029

Bir diğer aracılık etkisi hipotezimiz radikal yenilik performansının keşifçi yenilik stratejisi ve finansal performans arasındaki aracılık rolüdür. Bu hipotezin testinde de ilk önce keşifçi yenilik stratejisi ve finansal performans arasındaki doğrudan ve dolaylı etkileri içeren kısmî aracılık modeli oluşturularak test yapılmış, ardından modelden doğrudan ilişki kaldırılarak test gerçekleştirilmiştir. Tablo 7.12.'den görülebileceği üzere uyumluluk göstergeleri kabul edilebilir. Keşifçi yenilik stratejisinin finansal performans üzerindeki doğrudan etkisi anlamlı değildir. Tekrardan ikinci modelde keşifçi yenilik stratejisinin finansal performans üzerindeki doğrudan etkisi çıkarıldığında ikinci model uyumluluk göstergelerinin kabul edilebilir ve modeller arasındaki chi kare farklılıklarının anlamlı olmadığı görülmüştür. Sonuç olarak radikal yenilik performansı keşifçi yenilik stratejileri ve finansal performans arasındaki ilişkide tümüyle aracılık rolüne sahiptir ve **H6 desteklenmektedir.**

Tablo 7.12. Hipotez 6'yı Test Etmeye Yönelik Yol Modeline Ait Yol (Path) Değerleri ve Uyum İstatistikleri

Bağımlı Değişken: Finansal Performans (FP)

Yol (Birinci Model)	Std. Estimate	Anlamlılık	Hipotez
KYS → RYP	.349	< 0.01	
KYS → FP	.091	.103	H6 Desteklenmekte
RYP → FP	.357	< 0.01	

Chi-square /Degrees of freedom = 1.414, Goodness of fit index (GFI) = .982, Comparative fit index (CFI) = .994, Root mean square error of approximation (RMSEA) = .027

Yol (İkinci Model)	Std. Estimate	Anlamlılık	Hipotez
KYS → RYP	.353	< 0.01	H6 Desteklenmekte
RYP → FP	.391	< 0.01	

Chi-square /Degrees of freedom = 1.446, Goodness of fit index (GFI) = .981, Comparative fit index (CFI) = .994, Root mean square error of approximation (RMSEA) = .028

7. ve 8. hipotezlerin testi için çift yetenekliliğin (ÇFTY), adımsal ve radikal yenilik performansı ve faydacı ve keşifçi yenilik stratejilerinin mevcut olduğu bir model geliştirilmiştir. Bu model için standart regresyon ağırlıkları Tablo 7.13'te görülebilir. Analiz sonucunda çift yetenekliliğin adımsal yenilik performansı üzerindeki etkisi (a) faydacı yenilik stratejisinin adımsal yenilik performansı ve (b) keşifçi yenilik stratejisinin radikal yenilik performansı üzerindeki etkilerinden daha büyük çıkmıştır. Ayrıca çift yetenekliliğin radikal yenilik performansı üzerindeki etkisi (a) faydacı yenilik stratejisinin radikal yenilik performansında ve (b) keşifçi yenilik stratejisinin radikal yenilik performansı üzerindeki etkilerinden daha büyük çıkmıştır. Sonuç olarak **H7 ve H8 desteklenmektedir.**

Tablo 7.13. Hipotez 7 ve 8'i Test Etmeye Yönelik Yol Modeline Ait Yol (Path) Değerleri ve Uyum İstatistikleri

Yol	Std. Estimate	Anlamlılık	Hipotez
ÇFTY → AYP	.440	< 0.01	H7 Desteklenmekte

ÇFTY → RYP	.286	< 0.01	H8 Desteklenmekte
FYS → AYP	-.124	.01	
FYS → RYP	-.204	< 0.01	
KYS → AYP	.065	.011	
KYS → RYP	.119	< 0.01	

Chi-square /Degrees of freedom = 4.129, Goodness of fit index (GFI) = .919, Comparative fit index (CFI) = .946, Root mean square error of approximation (RMSEA) = .075

Nihai olarak 9. hipotezimizi keşifçi ve faydacı yenilik stratejileri ve çift yetenekliliği bağımsız birer değişken olarak alan ve finansal performansı bağımlı değişken olarak alan bir modelle test edilmiştir. Tablo 7.14. bu model için standartlaştırılmış yol tahminlerini ve uyum istatistiklerini göstermektedir. Çift yetenekliliğin finansal performans üzerindeki etkisi (a) faydacı yenilik stratejisinin finansal performans üzerindeki etkisinden ve (b) keşifçi yenilik stratejisinin finansal performans üzerindeki etkisinden büyük olduğu gözlemlenmiştir ve **H9 desteklenmektedir.**

Tablo 7.14. Hipotez 9’u Test Etmeye Yönelik Yol Modeline Ait Yol (Path) Değerleri ve Uyum İstatistikleri

<u>Bağımlı Değişken: Finansal Performans (FP)</u>			
Yol (Birinci Model)	Std. Estimate	Anlamlılık	Hipotez
ÇFTY → FP	.245	< 0.01	H9 Desteklenmekte
FYS → FP	.209	< 0.01	
KYS → FP	.171	< 0.01	

Chi-square /Degrees of freedom = 4.126, Goodness of fit index (GFI) = .932, Comparative fit index (CFI) = .912, Root mean square error of approximation (RMSEA) = .075

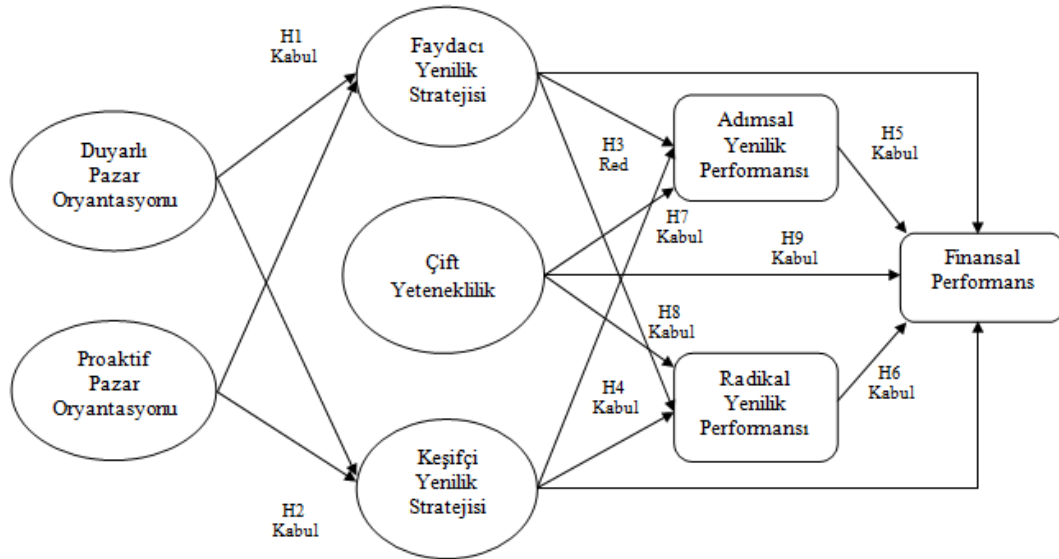
8. SONUÇ VE ÖNERİLER

8.1. Araştırma Sonuçlarının Genel Özeti

Çalışmada geliştirilen hipotezlerin testi sonucunda faydacı yenilik stratejisi ve adımsal yenilik performansı arasındaki ilişki dışındaki değişkenler arası ilişkiler öngörüldüğü gibi sonuçlanmıştır (Tablo 8.1. ve Şekil 8.1.).

Tablo 8.1. Araştırma Sonuçlarının Özeti

Pazar Oryantasyonlarının Yenilik Stratejilerine Etkileri		
Hipotez H1	Duyarlı pazar oryantasyonunun faydacı yenilik stratejisi üzerindeki etkisi proaktif pazar oryantasyonunun faydacı yenilik stratejisi üzerindeki etkisinden büyüktür.	Kabul
Hipotez H2	Proaktif pazar oryantasyonunun keşifçi yenilik stratejisi üzerindeki etkisi duyarlı pazar oryantasyonun keşifçi yenilik stratejisi üzerindeki etkisinden büyüktür.	Kabul
Yenilik Stratejilerinin Yenilik Performanslarına Etkileri		
Hipotez H3	Faydacı yenilik stratejisinin adımsal yenilik performansı üzerindeki etkisi keşifçi yenilik stratejisinin adımsal yenilik performansı üzerindeki etkisinden büyüktür.	Red
Hipotez H4	Keşifçi yenilik stratejisinin radikal yenilik performansı üzerindeki etkisi faydacı yenilik stratejisinin radikal yenilik performansı üzerindeki etkisinden büyüktür.	Kabul
Yenilik Performanslarının Ara Değişken Etkileri		
Hipotez H5	Adımsal yenilik performansı faydacı yenilik stratejisi ile finansal performans arasındaki ilişkide aracılık rolüne sahiptir.	Kabul
Hipotez H6	Radikal yenilik performansı keşifçi yenilik stratejisi ile finansal performans arasındaki ilişkide aracılık rolüne sahiptir.	Kabul
Çift Yetenekliliğin Yenilik Performansları ve Finansal Performansa Etkileri		
Hipotez H7	Çift yeteneklilik adımsal yenilik performansını keşifçi yenilik stratejisi ve faydacı yenilik stratejisinden daha fazla artırır.	Kabul
Hipotez H8	Çift yeteneklilik radikal yenilik performansını keşifçi yenilik stratejisi ve faydacı yenilik stratejisinden daha fazla artırır.	Kabul
Hipotez H9	Çift yeteneklilik finansal performansı faydacı yenilik stratejisi ve keşifçi yenilik stratejisinden daha fazla artırır.	Kabul



Şekil 8.1. Araştırma Sonuç Modeli

8.2. Pazar Oryantasyonlarının Yenilik Stratejilerine Etkileri

Çalışmamızda elde ettiğimiz bulgular hem duyarlı pazar oryantasyonunun hem de proaktif pazar oryantasyonunun yenilik stratejileri üzerinde pozitif etkide bulunduğunu ortaya koymuştur. Özellikle duyarlı pazar oryantasyonu faydacı yenilik stratejisi üzerinde pozitif etkide bulunurken proaktif pazar oryantasyonu keşifçi yenilik stratejisini pozitif olarak etkilemektedir. Bu bulgular proaktif bir kültürün keşfetme ile, reaktif bir kültürün ise faydalanma ile daha uyumlu olduğunu ortaya koyan yakın zamandaki çalışmaları teyit etmektedir (Morgan ve Berthon, 2008; Narver ve diğ. 2004).

Bunun yanında çalışmamız literatürdeki tek boyutlu pazar oryantasyonunun (Desphande ve Farley, 1998) firmaları var olan müşteri ihtiyaçlarını tatmin etmeye fazlaca odaklanmaya yönelerek, müşterilerin gizli kalmış ihtiyaçlarını keşfetmeye yönelik yeni ürün ve pazar geliştirme faaliyetlerinden alıkoyacağı yönündeki tartışmaya da katkılar sunmaktadır. Çalışma sonucunda elde edilen bulgular duyarlı pazar oryantasyonunun her ne kadar keşifçi yenilik stratejisini olumlu etkilese de

firmaları faydacı yenilik stratejilerine daha fazla odaklanmaya yönlendirmekte olduğunu göstermektedir. Bu durum literatürde var olan yeni yetenekler, yeni bilgi, yeni ürün ve yeni pazar oluşturmada sadece duyarlı pazar oryantasyonunun yeterli olmadığı düşüncesini desteklemektedir.

8.3. Yenilik Stratejilerinin Yenilik Performanslarına Etkileri

Çalışmamızdaki diğer önemli bulgularımız ise yenilik stratejileri ve yenilik performansları arasındaki ilişkiler ile ilgilidir. İlk olarak keşifçi yenilik stratejisinin hem adımsal hem de radikal yenilik performansı üzerindeki etkileri faydacı yenilik stratejisinden büyük çıkmıştır. Ayrıca bu ilişkiler arasında faydacı yenilik stratejisinin radikal yenilik performansı üzerine anlamlı bir etkide bulunmadığı da ortaya çıkmıştır. Keşifçi yenilik stratejisinin adımsal yenilik performansı üzerindeki etkisinin makul açıklaması şöyle olabilir ki organizasyonun uyguladığı keşifçi yenilik faaliyetleri ve bu yönde sarf edilen gayretler sadece radikal yenilik ile sonuçlanan sıra dışı fikirlerin değil aynı zamanda adımsal yenilik ile sonuçlanabilecek yeni görüşlerinde yaratılması potansiyeline sahiptir. Dahası bazı durumlarda radikal yeniliği hedefleyerek başlatılan keşifçi faaliyetler sadece adımsal yenilik çıktıları ile sonuçlanan bir sürece dönüşebilir. Bu sebeple keşif, çeşitlendirme, risk alma ve esneklik gibi radikal yenilikle ilişkilendirilebilecek uygulamaların adımsal yeniliğin bile gerçekleştirilmesinde de gerekli olduğu görülmektedir. Buna karşın iyileştirme ve verimlik amacıyla yapılan operasyonlar radikal yenilik için herhangi bir katkıda bulunmaz.

8.4. Yenilik Stratejileri, Finansal Performans İlişkisi ve Yenilik Performanslarının Ara Değişken Etkileri

Yenilik stratejilerinin finansal performans üzerindeki etkileri ile ilgili olarak çalışmamızda adımsal yenilik performansının faydacı yenilik stratejisi ve finansal

performans arasındaki ilişkide aracılık rolü olduğu tespit edilmiştir. Benzer şekilde radikal yenilik performansı da keşifçi yenilik stratejisi ve finansal performans arasındaki ilişkide aracılık rolüne sahiptir. Diğer bir deyişle finansal getirileri artırmak için ilk olarak yenilik stratejileri hedeflenen yeniliklerle sonuçlandırılabilirdir. Bu durum yeniliğin, strateji ve finansal performans arasındaki irtibatı sağladığını göstermektedir. Çalışmamızdaki bu sonuca benzer şekilde Han ve diğ. (1998) yeniliğin pazar oryantasyonu ve performans arasındaki ilişkide aracılık rolü olduğunu ortaya koymuşlardır. Yine bir başka çalışmada benzer şekilde Küster ve Vila (2011) pazar oryantasyonunun yenilik ve yeniliğin de organizasyonel başarı ile ilişkili olduğunu ifade etmişlerdir. Çalışmamızda elde edilen bulgular bu ilişkileri teyit etmekte ve yenilik stratejilerini de ekleyerek bu bakış açısını genişletmektedir. Başka bir ifade ile pazara yönelik bir kültür, yenilik faaliyetlerinin gerçekleştirilmesi için uygun bir ortam oluşturabilir. Böyle bir kültür özellikle adımsal ve radikal yeniliklere ulaşarak finansal başarı elde etmeyi hedefleyen keşifçi yenilik stratejileri için uygun bir zemin hazırlayabilir.

8.5. Çift Yetenekliliğin Yenilik ve Finansal Performansa Etkileri

Araştırmamız sonunda çift yetenekliliğin adımsal ve radikal yenilik performansları ve finansal performans üzerindeki etkisi faydacı ve keşifçi yenilik stratejilerinden daha yüksek çıkmıştır.

Çalışmamızdaki bir diğer ilgi çekici bulguda ise faydacı yenilik stratejisinin finansal performans üzerinde daha etkili olduğu gözlemlenirken, keşifçi yenilik stratejisinin yenilik performansları üzerinde daha etkili olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuç sadece keşifçi ve yenilik üzerine odaklanmanın yüksek seviyede finansal başarı elde etmek için yeterli olmadığını dolayısıyla çift yetenekliliğin bir zorunluluk olduğunu göstermektedir. Henüz ampirik olarak yapılan çalışmalarla doğrulanmamış olmasına rağmen yapılan son çalışmalara göre çift yeteneklilik firma performansı üzerinde kendisini oluşturan bileşenlerden (bu çalışmada keşifçi ve faydacı yenilik

stratejileri) daha fazla bir etkiye sahiptir. Bu çalışmada elde ettiğimiz bulgularda bu görüşü desteklemektedir.

8.6. Uygulamacılara Yönelik Öneriler

Yukarıdaki bulgular göz önüne alınarak, uygulamacılara yönelik olarak çeşitli önerilerde bulunulabilir. İlk olarak yöneticilerin dikkat etmesi gereken önemli bir konu sadece keşfetme veya faydacı faaliyetlere odaklanmanın firma için sorunlu olacağı gerçektir. Çalışmamızdaki bulgulara göre sadece keşifçi stratejilere odaklanan firmalar hem radikal hem de adımsal yenilik sonuçlarına ulaşabilmekte ve uzun dönemde finansal getiri elde edebilmektedir. Ancak böyle bir tek yönlü bakış açısı kısa vadede verimsizlik doğurabilir. Öte yandan yalnızca faydacı stratejilere odaklanmak ise firma için kısa dönemli finansal getiriler sağlarken uzun dönemli başarı için gerekli olan radikal yeniliği göz ardı eder. Bu sebeplerle bir bütün olarak organizasyonun yanında yöneticiler de planlama, uygulama ve kontrol faaliyetlerini geliştirirken hem yeniliğe hem de verimliliğe dikkat etmeli, çift yönlü bir bakış açısı sergilemelidirler.

Bu yönde bir çift yetenekli yaklaşımın sürdürülebilir bir şekilde oluşturulabilmesi pazar ile ilgili enformasyonun sağlıklı ve güncel bir şekilde temin edilmesine bağlıdır. Hem faydacı hem de keşifçi faaliyetlerin takip edebileceği ve her iki türlü yenilikçi fikirlerin kendini gösterebileceği uygun bir ortamın varlığı için en temel şart organizasyonun pazar oryantasyonu kültürüne sahip olmasıdır. Bu şekilde organizasyon pazarda mevcut olan ulaşılabilir/açık bilgiyi elde etmeye ve pazarda gizli kalmış ihtiyaçlarla ilgili gizli bilgiyi üretmeye yönelecektir. Pazar ile ilgili bu iki farklı bilgi türüne sahip olunması ve organizasyon içerisinde paylaşılması önemlidir. Çünkü pazar oryantasyonu kültürü sadece faydacı faaliyetleri desteklememeli ve verimlilik odaklı olmamalı ayrıca keşifçi faaliyetleri destekleyici ve yenilikçiliği teşvik edici de olmalıdır. Bu iki alternatiften birine hem

organizasyonel hem de bireysel seviyede fazlaca odaklanmak kaçınılması gereken bir durumdur.

8.7. Çalışmanın Kısıtları ve İleriye Dönük Çalışmalar İçin Öneriler

Çalışmamız yukarıdaki bulguların yanı sıra bazı kısıtlara da sahiptir. Öncelikle çalışmada kullanılan finansal performans ölçütleri her bir firmadan diğer değişkenler ile ilgili verilerin toplanması sırasında sübjektif olarak değerlendirilmek suretiyle toplanmıştır. İleriki uzun vadeli çalışmalarda her bir firmadan birden fazla katılımcının cevapları ile toplanan veriler ve objektif olarak ölçülmüş performans kriterleri kullanılabilir.

Bunun yanında ileride yapılabilecek çalışmalara sektörel rekabet yoğunluğu, çevresel dinamizm gibi moderatörler eklenerek dış çevrenin etkisi incelenebilir. Ayrıca öğrenme oryantasyonu ve girişimcilik oryantasyonu gibi farklı stratejik oryantasyon türleri de gelecek çalışmalarda kullanılabilir.

Sonuç olarak çalışmamız pazar oryantasyonunu da araştırma çerçevesine eklemeyerek genel olarak kabul edilmiş çift yeteneklilik hipotezini teyit etmektedir. Beklenildiği gibi yenilik stratejilerinden sadece birine odaklanmak ve önem vermek yerine iki farklı strateji türünün birlikte kullanılması organizasyonlar için hem uzun vadede hem de kısa vadede yenilik performansı ve finansal başarı getiren seçenek olarak gözükmektedir.

KAYNAKLAR

- Abernathy, W.J. ve Clark, K.B. (1985) Innovation: Mapping the winds of creative destruction, *Research Policy* 14(1): 3-22.
- Adler, P. S., Goldoftas, B. ve Levine, D. I. (1999) Flexibility versus efficiency: A case study of model changeovers in the Toyota production system, *Organization Science* 10(1): 43-68.
- Ahuja, G. ve Katila, R. (2001) Technological acquisitions and the innovation performance of acquiring firms: a longitudinal study, *Strategic Management Journal* 22(3): 197-220.
- Alpay, G., Bodur, M., Yilmaz, C. ve Buyukbalci, P. (2012) How does innovativeness yield superior firm performance? The role of marketing effectiveness, *Innovation-Management Policy & Practice* 14(1): 107-128.
- Alpkan, L. ve Aren, S. (2009) Ambidexterity: The combination of seemingly conflicting priorities. *Paper presented at 5th International Strategic Management Conference, 02-03 July, Cape Town.*
- Alpkan, L., Bulut, C., Gunday, G., Ulusoy, G. ve Kilic, K. (2010) Organizational support for intrapreneurship and its interaction with human capital to enhance innovative performance, *Management Decision* 48(5): 732-755.
- Ancona, D. G., Goodman, P. S., Lawrence, B. S. ve Tushman, M. L. (2001) Time: A new research lens, *Academy of Management Review* 26(4): 645-663.
- Andriopoulos, C. ve Lewis, M.W. (2010) Managing innovation paradoxes: Ambidexterity lessons from leading product design companies, *Long Range Planning* 43(1): 104-22.
- Annett, M. (1992) Spatial ability in subgroups of left- and right-handers, *British Journal of Psychology* 83(4): 493-515.

- Argyris, C. ve Schön, D. (1978) Organizational learning: A theory of action perspective, *Reading, MA: Addison-Wesley*.
- Atuahene-Gima, K. (2005) Resolving the capability—rigidity paradox in new product innovation, *Journal of Marketing* 69(4): 61-83.
- Atuahene-Gima, K. ve Ko, A. (2001) An empirical investigation of the effect of market orientation and entrepreneurship orientation alignment on product innovation, *Organization Science* 12(1): 54-74.
- 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, *Journal of Product Innovation Management* 22(6): 464-82.
- Auh, S. ve Menguc, B. (2005) Balancing exploration and exploitation: The moderating role of competitive intensity, *Journal of Business Research* 58(12): 1652-1661.
- Baker, W. E. ve Sinkula, J. M. (2005) Market orientation and the new product paradox, *Journal of Product Innovation Management* 22(6): 483-502.
- Barney, J. B. (1991) Firm resources and sustained competitive advantage, *Journal of Management* 17(1): 99-120.
- Baron, R. M. ve Kenny, D. A. (1986) The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic and statistical considerations, *Journal of Personality and Social Psychology* 51(6): 1173-1182.
- Baum, J. A. C., Li, S. X. ve Usher, J. M. (2000) Making the next move: How experiential and vicarious learning shape the locations of chains' acquisitions, *Administrative Science Quarterly* 45(4): 766-801.
- Beckman, C. M. (2006) The influence of founding team company affiliations on firm behavior, *Academy of Management Journal* 49(4): 741-758.

- Beckman, C. M., Haunschild, P. R. ve Phillips, D. J. (2004) Friends or strangers? Firm-specific uncertainty, market uncertainty, and network partner selection, *Organization Science* 15(3): 259-275.
- Bell, S.J., Whitwell, G.J. ve Lukas, B.A. (2002) Schools of thought in organizational learning, *Journal of the Academy of Marketing Science* 30(1): 70-86.
- Benner, M. J. ve Tushman, M. (2002) Process management and technological innovation: A longitudinal study of the photography and paint industries, *Administrative Science Quarterly* 47(4): 676-706.
- Benner, M. J. ve M. L. Tushman. (2003) Exploitation, exploration, and process management: The productivity dilemma revisited, *Academy of Management Review* 28(2): 238-256.
- Berthon, P., Hulbert, J. M. ve Pitt, L. F. (1999) To serve or create? Strategic orientations toward customers and innovation, *California Management Review* 42(1): 37-58.
- Bhoovaraghavan, S., Vasudevan, A. ve Chandran, R. (1996) Resolving the process vs. product innovation dilemma: A consumer choice theoretic approach, *Management Science* 42(2): 232-246.
- Birkinshaw, J. ve Gibson, C. (2004) Building ambidexterity into an organization, *MIT Sloan Review* 45(4): 47-55.
- Bulut, Ç., Yılmaz, C. ve Alpkan, L. (2009) Pazar oryantasyonu boyutlarının firma performansına etkileri, *Ege Akademik Bakış* 9(2): 513-538.
- Burgelman, R. A. (1991) Intraorganizational ecology of strategy making and organizational adaptation: Theory and field research, *Organization Science* 2(3): 239-262.
- Burgelman, R. A. (2002) Strategy as vector and the inertia of coevolutionary lock-in, *Administrative Science Quarterly* 47(2): 325-357.

- Burns, T. ve Stalker, G. M. (1961) The management of innovation, *London: Tavistock*.
- Cantarello, S., Martini, A. ve Nosella, A. (2012) A multi-level model for organizational ambidexterity in the search phase of the innovation process, *Creativity and Innovation Management* 21(1): 28-48.
- Cao Q., Gedajlovic E. ve Zhang H. (2009) Unpacking organizational ambidexterity: Dimensions, contingencies, and synergistic effects, *Organization Science* 20(4): 781-796.
- Christensen, C. M. ve Bower, J. L. (1996) Customer power, strategic investment, and the failure of leading firms, *Strategic Management Journal* 17(3): 197-218.
- Crow T.J., L.R. Crow, D.J. Done ve Leask, S. (1998) Relative hand skill predicts academic ability: global deficits at the point of hemispheric indecision, *Neuropsychologia* 36(12): 1275-1281.
- Daft, R. (2009) Organization theory and design, *South-Western College Pub; 10th edition*.
- Damanpour, F. ve Evan, W.M. (1984) Organisational innovation and performance: the problem of “organisational lag”, *Administrative Science Quarterly* 29(3): 392-409.
- Danneels, E. (2002) The dynamics of product innovation and firm competences, *Strategic Management Journal* 23(12): 1095-1121.
- Danneels, E. (2004) Disruptive technology reconsidered: A critique and research agenda, *Journal of Product Innovation Management* 21(4): 246-258.
- Day, G. S. (1994) The capabilities of market-driven organizations, *Journal of Marketing* 58(4): 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(1): 23-37.

- Deshpandé, R. ve Farley, J. U. (1998) Measuring market orientation: Generalization and synthesis, *Journal of Market Focused Management* 2(3): 213-232.
- Dess, G.G. ve Robinson, R. B. (1984) Measuring organizational performance in the absence of objective measures, *Strategic Management Research* 5(3): 265-273.
- Di Carlo, T., Khoshnevis, B. ve Udwadia, F. (2009) Whole-brain thinking in systems architecting, *Systems Engineering* 12(3): 265-273.
- Dobnl, C.B. ve Luffman, G. (2000) Market orientation and market strategy profiling: An empirical test of environment-behaviour-action coalignment and its performance implications, *Management Decision* 38(8): 503-522.
- Dougherty, D. (1992) Interpretive barriers to successful product innovation in large firms, *Organization Science* 3(2): 179-202.
- Drucker, P. (1985) Innovation and entrepreneurship: Practice and principles, *New York: Harper & Row*.
- Duncan, R. (1976) The ambidextrous organization: Designing dual structures for innovation. In R. H. Killman, L. R. Pondy and D. Slevin (Eds.), *The management of organization*, *New York: North Holland* 1: 167-188.
- Ebben, J. J. ve Johnson, A. C. (2005) Efficiency, flexibility, or both? Evidence linking strategy to performance in small firms, *Strategic Management Journal* 26(13): 1249-1259.
- Eisenhardt, K. M. ve Martin, J. A. (2000) Dynamic capabilities: What are they?, *Strategic Management Journal* 21(10-11): 1105-1121.
- Fornell, C. ve Larcker, D. F. (1981) Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error, *Journal of Marketing Research* 18(1): 39-50.
- Galbraith, J. R. (1982) Designing the innovating organization, *Organizational Dynamics* 10(3): 5-25.

- Ghemawat, P. ve Ricart i Costa, J. (1993) The organizational tension between static and dynamic efficiency, *Strategic Management Journal* 14(S2): 59-73.
- Gibson, C. B. ve Birkinshaw, J. (2004) The antecedents, consequences, and mediating role of organizational ambidexterity, *Academy of Management Journal* 47(2): 209-226.
- Gilsing, V. ve Noteboom, B. (2006) Exploration and exploitation in innovation systems: The case of pharmaceutical biotechnology, *Research Policy* 35(1): 1-23.
- Gunday, G., Ulusoy, G., Kilic, K. ve Alpkan, L. (2011) Effects of innovation types on firm performance, *International Journal of Production Economics* 133(2): 662-676.
- Gupta, A. K., Smith, K. G. ve Shalley, C. E. (2006) The interplay between exploration and exploitation, *Academy of Management Journal* 49(4): 693-706.
- Hagedoorn, J. ve Cloudt, M. (2003) Measuring innovative performance: Is there an advantage in using multiple indicators?, *Research Policy* 32(8): 1365-1379.
- Hamel, G. ve Prahalad, C.K. (1993) Strategy as stretch and leverage, *Harvard Business Review* 71(2):75-84.
- Han, J. K., N. Kim, ve H. B. Kim. (2001) Entry barriers: A dull-, one-, or two-edged sword for incumbents? Unraveling the paradox from a contingency perspective, *Journal of Marketing* 65(1): 1-15.
- Han, J. K., Kim, N. ve Srivastava, R. K. (1998) Market orientation and organizational performance: Is innovation a missing link?, *Journal of Marketing* 62(4): 30-45.
- He, Z. L. ve Wong, P. K. (2004) Exploration vs. exploitation: An empirical test of the ambidexterity hypothesis, *Organization Science* 15(4): 481-494.

- Henderson, R. M. ve Clark, K. B. (1990) Architectural innovation: The reconfiguration of existing product technologies and the failure of established firms, *Administrative Science Quarterly* 35(1): 9-30.
- Henschen, S. E. (1926) On the function of the right hemisphere of the brain in relation to the left in speech, music and calculation, *Brain* 49(1): 110-123.
- Homburg, C. ve Pflesser, C. (2000) A multiple-layer model of market-oriented organizational culture: measurement issues and performance outcomes, *Journal of Marketing Research* 37(4): 449-462.
- Jansen, J. J. P. (2005) Ambidextrous organizations, *Unpublished doctoral dissertation, Erasmus University, Rotterdam, Netherlands.*
- Jansen, J.J.P., George, G., Bosch, F.A.J. Van Den ve Volberda, H.W. (2008) Senior team attributes and organizational ambidexterity: The moderating role of transformational leadership, *Journal of Management Studies* 45(5): 982-1007.
- Jansen, J.J.P., Tempelaar, M.P., Van Den Bosch, Frans, A.J. ve Volberda, H.W. (2009) Structural differentiation and ambidexterity: The mediating role of integration mechanisms, *Organization Science* 20(4): 797-811.
- Jansen, J. J. P., Van Den Bosch, F. A. J. ve Volberda, H. W. (2006) Exploratory innovation, exploitative innovation, and performance: Effects of organizational antecedents and environmental moderators, *Management Science* 52(11): 1661-1674.
- Jaworski, B.J. ve Kohli, A.K. (1993) Market orientation: Antecedents and consequences, *Journal of Marketing* 57(3): 53-70.
- Jiang, X. ve Li, Y. (2008) The relationship between organizational learning and firms' financial performance in strategic alliances: A contingency approach, *Journal of World Business* 43(3): 365-379.
- Jiménez-Zarco, A. I., Torrent-Sellens, J. ve Martínez-Ruiz, M. P. (2012) Proactive orientation effects on product innovation activities: Empirical evidence, *Innovation: Management, Policy & Practice* 14(1): 90-106.

- Kirca, A. H., Jayachandran, S. ve Bearden, W. O. (2005) Market orientation: A meta-analytic review and assessment of its antecedents and impact on performance, *Journal of Marketing* 69(2): 24-41.
- Kitapçı, H. ve Sezen, B. (2007) The effects of participation in decision making, individual improvement efforts and training on the quality of the product design process, *Production Planning & Control* 18(1): 3-8.
- Kohli, A. K. ve Jaworski, B. J. (1990) Market orientation: The construct, research propositions, and management implications, *Journal of Marketing* 54(2): 1-18.
- Küster, I. ve Vila, N. (2011) The market orientation–innovation–success relationship: The role of internationalization strategy, *Innovation: Management, Policy & Practice* 13(1): 36-54.
- Lawrence, P. R. ve Lorsch, J. W. (1967) Organization and environment: Managing differentiation and integration, *Cambridge, MA: Harvard University Press*.
- Leonard-Barton, D. (1992) Core capabilities and core rigidities: A paradox in managing new product development, *Strategic Management Journal* 13(S1): 111-125.
- Levinthal, D. A. ve March, J. G. (1993) The myopia of learning, *Strategic Management Journal* 14(2): 95-112.
- Li, C. R., Lin, C. J. ve Chu, C. P. (2008) The nature of market orientation and the ambidexterity of innovations, *Management Decision* 46(7): 1002-1026.
- Li, S., Rao, S., Raguathan, T. ve Raguathan, B. (2005) Development and validation of a measurement instrument for studying supply chain management practices, *Journal of Operations Management* 23(6): 618-641.
- Lin, Z., Yang, H.B. ve Demirkan, I. (2007) The performance consequences of ambidexterity in strategic alliance formations: Empirical investigation and computational theorizing, *Management Science* 53(10): 1645-1658.

- Liu, B. ve Fu, Z. (2011) Relationship between strategic orientation and organizational performance in born global: A critical review, *International Journal of Business and Management* 6(3), 109-115
- Longman Dictionary of Contemporary English. (1978) *Longman Group Ltd. Bath, U.K.*
- Lubatkin, M. H., Simsek, Z., Ling, Y. ve Veiga, J. F. (2006) Ambidexterity and performance in small-to medium-sized firms: The pivotal role of top management team behavioral integration, *Journal of Management* 32(5): 646-672.
- Luo, Y.D. ve Rui, H.C. (2009) An ambidexterity perspective toward multinational enterprises from emerging economies, *Academy of Management Perspectives* 23(4): 49-70.
- March, J. G. (1991) Exploration and exploitation in organizational learning, *Organization Science* 2(1): 71-87.
- March, J. G. (1996) Continuity and change in theories of organizational action, *Administrative Science Quarterly* 41(2): 278-287.
- March, J. G. (2006) Rationality, foolishness, and adaptive intelligence, *Strategic Management Journal* 27(3): 201-214.
- Markides, C. (1997) Strategic innovation, *Sloan Management Review* 38(3): 9-23.
- McDonough, E. F. ve Leifer, R. (1983) Using simultaneous structures to cope with uncertainty, *Academy of Management Journal* 26(4): 727-735.
- Medical Dictionary (1965) *Dorland's Illustrated Medical Dictionary 24th Edt. W. B. saunder Company Philedelphia and London.*
- Menguc, B. ve Auh, S. (2008) The asymmetric moderating role of market orientation on the ambidexterity–firm performance relationship for prospectors and defenders, *Industrial Marketing Management* 37(4): 455-470.

- Mintzberg, H. (1979) The structuring of organizations, *Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall*.
- Morgan, R. E. ve Berthon, P. (2008) Market orientation, generative learning, innovation strategy and business performance inter-relationships in bioscience firms, *Journal of Management Studies* 45(8): 1329-1353.
- Narver, J. C. ve Slater, S. F. (1990) The effect of a market orientation on business profitability, *Journal of Marketing* 54(4): 20-35.
- Narver, J. C., Slater, S. F. ve MacLachlan, D. L. (2004) Responsive and proactive market orientation and new-product success, *Journal of Product Innovation Management* 21(5): 334-347.
- Nunnally, J. C. (1978) Psychometric theory, *2nd Edition*. New York: McGraw-Hill.
- O'Reilly, C. A. ve Tushman, M. L. (2004) The ambidextrous organization, *Harvard Business Review* 82(4): 74-81.
- OECD, (2005) Oslo manual: Proposed guidelines for collecting and interpreting technological innovation data. Paris.
- Parnell, J. A., Lester, D. L. ve Menefee, M. L. (2000) Strategy as a response to organizational uncertainty: An alternative perspective on the strategy-performance relationship, *Management Decision* 38(8): 520-530.
- Parnell, J. A. ve Wright, P. (1993) Generic strategy and performance: An empirical test of the Miles and Snow typology, *British Journal of Management* 4(1): 29-36.
- Paulraj, A., Lado, A. A. ve Chen, I. J. (2008) Inter-organizational communication as a relational competency: Antecedents and performance outcomes in collaborative buyer-supplier relationships, *Journal of Operations Management* 26(1): 45-64.

- Peters, M., Reimers, S. ve Manning J.T. (2006) Hand preference for writing and associations with selected demographic and behavioral variables in 255,100 subjects: The BBC internet study, *Brain and Cognition* 62(2):177-189.
- Porter, M. E. (1980) *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*, New York: Free Press.
- Porter, M.E. (1996) What is strategy?, *Harvard Business Review* November-December: 61-78.
- Qu, R. (2007) The role of market orientation in the business success of MNCs' UK subsidiaries, *Management Decision* 45(7): 1181-1192.
- Raisch, S. ve Birkinshaw, J. (2008) Organizational ambidexterity: Antecedents, outcomes, and moderators, *Journal of Management* 34(3): 375-409.
- Raisch, S., Birkinshaw, J., Probst, G. ve Tushman, M.L. (2009) Organizational ambidexterity: Balancing exploitation and exploration for sustained performance, *Organization Science* 20(4): 685-695.
- Rothaermel, F. T. (2001) Incumbent's advantage through exploiting complementary assets via interfirm cooperation, *Strategic Management Journal* 22(6-7): 687-699.
- Rothaermel, F. T. ve Deeds, D. L. (2004) Exploration and exploitation alliances in biotechnology, *Strategic Management Journal* 25(3): 201-221.
- Sanchez, R., Heene, A. ve Thomas, H. (1996) Dynamics of competence-based competition, New York: Wiley & Sons.
- Schendel, D. E. ve Hofer, C. W. (1979) *Strategic management: A new view of business policy and planning*, Boston: Little, Brown.
- Senge, P. M. (1990) *The fifth discipline: Mastering the five practices of the learning organization*, New York: Doubleday.

- Shapiro, C. ve Varian, H. R. (1998) *Information rules*, Boston: *Harvard Business School Press*.
- Simsek, Z., Heavey, C., Veiga, J. F. ve Souder, D. (2009) A typology for aligning organizational ambidexterity's conceptualizations, antecedents, and outcomes, *Journal of Management Studies* 46(5): 864-894.
- Slater, S. F. ve Narver, J. C. (1995) Market orientation and the learning organization, *Journal of Marketing* 59(3): 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): 1001-1006.
- Spanos, Y. E. ve Lioukas, S. (2001) An examination into the causal logic of rent generation: Contrasting Porter's competitive strategy framework and the resource-based perspective, *Strategic Management Journal* 22(10): 907-934.
- Subramaniam, M. ve Youndt, M. A. (2005) The influence of the intellectual capital on the types of innovative capabilities, *Academy of Management Journal* 48(3): 450-463.
- Thompson, J. D. (1967) *Organizations in action*, New York: *McGraw Hill*.
- Thornhill, S. ve White, R. E. (2007) Strategic purity: A multi-industry evaluation of pure vs. hybrid business strategies, *Strategic Management Journal* 28(5): 553-561.
- Tsai, K; Chou, C. ve Kou, J. (2008) The curvilinear relationships between responsive and proactive market orientations and new product performance: A contingent link, *Industrial Marketing Management* 37(8): 884-894.
- Tushman, M. L. ve Anderson, P. (1986) Technological discontinuities and organizational environments, *Administrative Science Quarterly* 31(3): 439-465.
- Tushman, M. L. ve O'Reilly, C. A. (1996) Ambidextrous organizations: Managing evolutionary and revolutionary change, *California Management Review* 38(4): 8-30.

- Tushman, M. L. ve O'Reilly, C. A. (1997) *Winning through innovation: A practical guide to managing organizational change and renewal*, Cambridge, MA: Harvard Business School Press.
- Venkatraman, N. (1989) The concept of fit in strategy research: Toward verbal and statistical correspondence, *Academy of Management Review* 14(3): 423-444.
- Venkatraman, N. ve Ramanujam, V. (1986) Measurement of business performance in strategy research: A comparison of approaches, *The Academy of Management Review* 11(4): 801-814.
- Volberda, H., Baden-Fuller, C. ve Van Den Bosch, F. A. J. (2001) Mastering strategic renewal: Mobilizing renewal journeys in multi-unit firms, *Long Range Planning* 34(2): 159-178.
- Voola, R. ve O'Cass, A. (2010) Implementing competitive strategies: The role of responsive and proactive market orientations, *European Journal of Marketing* 44(1/2): 245-266.
- Wiklund, J. (1999) The sustainability of the entrepreneurial orientation-performance relationship, *Entrepreneurship Theory and Practice* 24(1): 37-48.
- Winter, S. ve Szulanski, G. (2001) Replication as strategy, *Organization Science* 12(6): 730-743.
- Yilmaz, C., Alpkan, L. ve Ergun, E. (2005) Cultural determinants of customer- and learning-oriented value systems and their joint effects on firm performance, *Journal of Business Research* 58(10): 1340-1352.

ÖZGEÇMİŞ

Mehmet Şanal, ilk ve orta öğrenimini Denizli’de tamamladıktan sonra, 2000 yılında Fatih Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme (İngilizce) Bölümü’nü burslu olarak kazanmış ve 2005 yılında bu bölümü başarıyla tamamlamıştır.

Lisans öğreniminden sonra aynı üniversitenin İşletme Bölümü’nde Araştırma Görevlisi olarak kariyerini sürdürmüştür. Fatih Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme (İngilizce) Bölümü’nde “David’in Strateji Formülasyon Modeli’nin Türk Hava Yolları’nın İç Hat Hava Yolu Taşımacılığı Faaliyetleri Üzerine Bir Uygulaması” adlı tez çalışmasını başarı ile tamamlayarak İşletme Bölümü Yüksek Lisans Programı’ndan iyi derecede mezun olmuştur.

Yüksek Lisans Programı’ndan mezuniyet sonrasında Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü (GYTE), İşletme Bölümü, Genel İşletme Doktora Programı’nda “Çift Yetenekliliğin Pazar Oryantasyonu ve Firma Performansı İle İlişkileri” adlı doktora tez çalışmasını sürdürmüştür.

Diğer akademik çalışmalarının yanı sıra, 2009-2010 yılları arasında Fatih Üniversitesi İşletme Bölümü’nde öğretim görevlisi olarak çalışmış ve “Yönetimin Temel Kavramları”, “Organizasyon Teorisi”, “Stratejik Yönetim” ve “İşletme Politikası” derslerini vermiştir. Aynı zamanda bu bölümde Erasmus Koordinatörlüğü ve Akademik Danışmanlık görevlerinde bulunmuştur. 2010 Eylül döneminden itibaren Fatih Üniversitesi Meslek Yüksekokulu, İşletme Yönetimi Programı’nda Öğretim Görevlisi olarak çalışmaya başlamıştır. Bu programda “Genel İşletme”, “Stratejik Yönetim”, “Girişimcilik Uygulamaları” ve “Kariyer Yönetimi” derslerini vermiştir. Halen bu programda öğretim görevlisi olarak çalışmaya devam etmektedir.

Çalışmalarına ağırlıklı olarak Stratejik Yönetim ve İnovasyon alanlarında devam etmektedir.

EK

ANKET FORMU

Değerli Yönetici,

Bu anket formu, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü'nde yapılmakta olan “**Çift Yetenekliliğin Pazar Oryantasyonu ve Firma Performansı İle İlişkileri**” konulu doktora tez çalışması ile ilgilidir. Bu çalışma birbiri ile çelişen yeteneklerin eş zamanlı olarak organizasyonlarda ne ölçüde gerçekleştirilebildiği ve böyle bir organizasyonel becerinin performansa etkilerini ortaya koyabilmeyi amaçlamaktadır. Anket ile toplanan bilgiler gizli tutulacaktır. İlginiz ve desteğiniz için teşekkürü bir borç biliriz.

Tezi Hazırlayan: Öğr. Gör. Mehmet ŞANAL

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Lütfihak ALPKAN

İletişim: Fatih Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü, 34500, B. Çekmece/ İstanbul

A- İşletmenizin Pazar Yönlülüğü: İşletmenizdeki uygulamalar ile ilgili olarak aşağıdaki cümlelerde ifade edilen konuların mevcudiyetine ne ölçüde katıldığınızı 1’den 5’e bir puan vererek belirtiriniz.

1= Kesinlikle katılmıyorum	2= Katılmıyorum	3= Kararsızım	4= Katılıyorum	5= Kesinlikle katılıyorum	
1. Bu işletmenin öncelikli olarak müşterilerin açıkça ifade ettikleri ihtiyaçlarına hizmet etmek için var olduğuna inanıyorum.	1	2	3	4	5
2. Rakiplerimizden daha fazla müşterilerin taleplerine odaklıyız.	1	2	3	4	5
3. Rekabet avantajı elde etmede stratejimiz, müşterilerimizin açıkça ifade ettikleri ihtiyaçlarını karşılamaya dayanmaktadır.	1	2	3	4	5
4. İşletmemizin amaçları öncelikli olarak mevcut müşterilerin memnuniyetine odaklanmıştır.	1	2	3	4	5
5. Müşterilere sunduğumuz hizmetlerimizin kalitesini düzenli ve rutin bir şekilde ölçeriz.	1	2	3	4	5
6. Müşteri memnuniyeti ile ilgili elde edilen veriler bu işletmenin bütün kademelerinde düzenli olarak yayılır.	1	2	3	4	5
7. Başarılı ve başarısız müşteri deneyimlerimizden edindiğimiz bilgiyi bütün departmanlara serbestçe iletiriz.	1	2	3	4	5
8. Mevcut müşterilerimizin farkında oldukları ve açıkça talep ettikleri ihtiyaçlarına hizmet etmeye adanmışlık seviyemiz yüksektir.	1	2	3	4	5
9. Mevcut pazardaki müşterilerin gelecekte neye ihtiyaçları olacağını anlayabilmek için yeni trendleri tahmin etmeye çalışırız.	1	2	3	4	5
10. Sürekli olarak müşterilerimizin kendilerinin bile farkında olmadıkları ilave ihtiyaçlarını keşfetmeye çalışırız.	1	2	3	4	5
11. Yeni ürün ve hizmetlerimize müşterilerimizin açıkça beyan etmedikleri ihtiyaçları için de çözümler ekleriz.	1	2	3	4	5
12. Müşterilerimizin ürün ve hizmetlerimizi nasıl kullandıkları hakkında beyin fırtınası yaparız.	1	2	3	4	5

13. Mevcut ürünlerimizin modasını geçirme pahasına yeni ürünler tasarlarız.	1	2	3	4	5
14. Müşterilerin ihtiyaçlarını ifade etmede zorluklarla karşılaştığı noktalardan yeni fırsatlar çıkarırız.	1	2	3	4	5
15. Müşterilerin yeni oluşan ihtiyaçlarını müşterilerin ve rakiplerin çoğundan aylar hatta yıllar önce fark edebilen “öncü müşteriler”le yakından ilgileniriz.	1	2	3	4	5
16. Kurumsal Müşterilerimizin kendi pazarlarında olan gelişmeleri öngörmelerine yardım ederiz.	1	2	3	4	5

B- İşletmenizin İzlediği Yenilik Stratejileri: Aşağıdaki hedeflere işletmenizde ne ölçüde önem ve öncelik verildiğini 1'den 5'e bir puan vererek belirtiniz.

1= Kesinlikle önemsiz 2= Önemsiz 3= Ne önemli ne önemsiz
4= Önemli 5= Kesinlikle önemli

1. Yeni ürünler geliştirmektense mevcut ürün ve hizmetlerin kalitesinin sürekli iyileştirilmesi.	1	2	3	4	5
2. Mevcut pazarlardaki müşterilerin mevcut ürün ve hizmetlerinizden duydukları memnuniyetin artırılması.	1	2	3	4	5
3. Mevcut üretim sürecindeki maliyetlerin azaltılması.	1	2	3	4	5
4. Mevcut üretim sürecindeki verimliliğin artırılması.	1	2	3	4	5
5. Mevcut üretim sürecindeki kapasite kullanım oranının artırılması.	1	2	3	4	5
6. Mevcut rekabet etme şeklinizin güçlendirilerek sürdürülmesi.	1	2	3	4	5
7. Yeni müşteri ihtiyaçlarının ve yeni pazarların oluşmasına yol açmak.	1	2	3	4	5
8. Yeni teknolojiler geliştirmek ve/veya kullanmak.	1	2	3	4	5
9. Başka rakipleri taklit etmektense tamamen yeni iş fikirleri üretmek.	1	2	3	4	5
10. Mevcut pazarlardaki konumunuzu büyük ölçüde değiştirmek.	1	2	3	4	5
11. İstikrarın bozulması pahasına pazar, ürün ve süreçlerinizde radikal değişiklikler yapmak.	1	2	3	4	5
12. Tamamen yeni ve riskli değişikliklerden kaçınmamak.	1	2	3	4	5

C- Son üç yılda (2008-2010) firmanızın aşağıdaki her bir performans kriteri açısından rakiplere kıyasla ne ölçüde başarılı olduğunu değerlendiriniz.

1= Çok Başarısız 2= Başarısız 3= Ne Başarılı Ne Başarısız
4= Başarılı 5= Çok Başarılı

Adımsal Yenilik Performansı

1. Mevcut ürün ve hizmetin kalitesini arttıracak şekilde ürün bileşen ve malzemelerinde yenilikler yapılması	1	2	3	4	5
2. Kullanım kolaylığı ve müşteri memnuniyeti artışı sağlayacak şekilde mevcut ürün ve hizmetlerin iyileştirilmesi	1	2	3	4	5
3. Maliyetleri düşürecek şekilde mevcut ürün ve hizmetlerin iyileştirilmesi	1	2	3	4	5

Radikal Yenilik Performansı

1. Mevcut ürün ve hizmetlerden tamamen farklı şekillerde teknik özellik ve işlevlere sahip tamamen yeni ürün ve hizmetlerin geliştirilmesi	1	2	3	4	5
2. Mevcut ürün ve hizmetlerden tamamen farklı bileşen ve malzemelerden oluşan tamamen yeni ürün ve hizmetlerin geliştirilmesi	1	2	3	4	5
3. Mevcut ürün ve hizmetlerin uzantısı veya yeni bir versiyonu olmayan tamamen orijinal ürün ve hizmetlerin geliştirilmesi	1	2	3	4	5

Finansal Performans

1. Toplam aktif karlılığında (Kâr/ Toplam Varlıklar) artış	1	2	3	4	5
2. Toplam ciro karlılığında (Kar/ Toplam satışlar) artış	1	2	3	4	5
3. Toplam yatırım karlılığında (Kar/ Toplam yatırımlar) artış	1	2	3	4	5
4. Karlarda genel bir artış	1	2	3	4	5

İşletmenizin Profili

İşletmenin Adı
İşletmenin Faaliyet Alanı
İşletmenin Yaşı
Çalışan Sayısı

Anketi Cevaplandıran Kişi

Adı&Soyadı
Görevi
İşletmede Kaç Yıldır Çalıştığı

Araştırma sonuçlarının özetini size iletmemizi ister misiniz?

***EVET- HAYIR* e-mail:**