



T.C.

GEBZE YÜKSEK TEKNOLOJİ ENSTİTÜSÜ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

137 325

BİLİŞİM SEKTÖRÜNDE PAZAR  
ODAKLILIK, YENİLİK STRATEJİLERİ VE  
YENİLİK KABİLİYETİ ARASINDAKİ  
İLİŞKİLER VE BUNLARIN ŞİRKET  
PERFORMANSI ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ

137 325

T.C. YKSEKRETİM KURULU  
DOKÜMANTASYON MERKEZİ

Gülşen AKMAN

DOKTORA TEZİ

İŞLETME ANABİLİM DALI

TEZ DANIŞMANI

Yrd.Doç.Dr.Cengiz YILMAZ

GEBZE

2003

Gülşen Akman'ın tez çalışması G.Y.T.E. Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun 01.05.2003 tarih ve 2003/10 sayılı kararıyla oluşturulan jüri tarafından İŞLETME Anabilim Dalında DOKTORA Tezi olarak kabul edilmiştir.

JÜRİ

ÜYE  
(Tez Danışmanı) : Yard. Doç.Dr. Cengiz YILMAZ



ÜYE : Prof. Dr. Alpaslan FIĞLALI (Kocaeli Üniversitesi)



ÜYE : Yard. Doç Dr. Adnan CEYLAN



ÜYE : Yard. Doç. Dr. Lütfighak ALPKAN



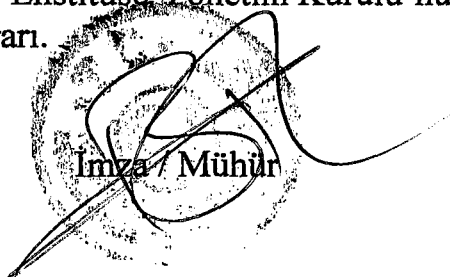
ÜYE : Yard. Doç. Dr. Ali Ekber AKGÜN



ONAY

G.Y.T.E. Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun 03.06.2003 tarih ve 2003/13 sayılı kararı.

İmza / Mühür



## ÖZET

Yenilik, ekonomik büyüme ve istihdamın artmasına katkıda bulunan küçük ve orta ölçekli firmalar için en önemli araçlar arasındadır. Sürekli değişen bir dünyada hayatta kalma çabası için, yenilik yeteneği daha da kritik bir hale gelmektedir. Başarılı yeni ürünler geliştirmek belki de günümüzde yöneticilerin karşılaştıkları en önemli tek görevdir. Bu konuda yapılan bir çok çalışma, küçük ölçekli firmaların yenilikçi çabalarını artıran faktörlerin belirlenmesine yönelmiştir. Bu çalışmada yeniliği en çok etkileyen faktörleri incelemek için regresyon esaslı bir metodoloji kullanılmıştır. Yenilik stratejisini boyutları, pazar yönlülük ve teknoloji yönlülüğün yenilik üzerindeki etkilerini değerlendirmek ve yenilik, Pazar yönlülük ve firma performansı arasındaki ilişkiyi incelemek için Türkiye’de yazılım sektöründe faaliyet gösteren 156 firmadan elde edilen veriler kullanılmıştır. Yenilik stratejisinin boyutları- agresiflik, analiz, savunmacılık, gelecek odaklılık, proaktiflik ve risk alma-, pazar odaklılığın üç bileşeni- müşteri odaklılık, rakip odaklılık, fonksiyonlar arası koordinasyon- firmaların yenilik yetenekleri ve yenilik başarısı üzerindeki etkileri ile ilgili hipotezler geliştirilmiştir.

Bu çalışmadan elde edilen sonuçlara göre yenilik stratejisinin boyutları ve pazar yönlülük yenilik yeteneğinin geliştirilmesinde önemli bir rol oynamaktadır. İlk olarak, yenilik stratejisinin analiz, gelecek odaklılık ve proaktiflik boyutlarının yenilik yeteneği ile pozitif bir şekilde ilişkili olduğu tespit edilmiştir. İkinci olarak, Pazar yönlülüğün müşteri yönlülük ve fonksiyonlar arası koordinasyon bileşenleri yenilik yeteneğini pozitif ve anlamlı bir şekilde etkilemektedir. Bununla birlikte, iddia edilenin tersine, teknoloji yönlülük ve yenilik yeteneği arasında negatif bir ilişkinin var olduğu tespit edilmiştir. Üçüncü olarak yenilik yeteneği ve yenilik başarısı arasında pozitif bir ilişkinin var olduğu tespit edilmiştir. Dördüncü olarak yenilik başarısı firma performansını en çok etkileyen faktördür. Yenilik yeteneği ve rakip yönlülük, firma performansını pozitif yönde etkilemektedir. Elde edilen bulguların teorik ve yönetimsel etkileri tartışılmıştır.

## SUMMARY

Innovations are among the most important means through which firms contribute to increased employment and economic growth. Striving to survive in the ever changing world, the capability to innovate has become increasingly crucial for virtually all firms. Developing of successful new products is probably the single most important managerial problem today. Much research has been carried out to determine the factors facilitating innovative efforts of SMEs. This study uses a regression-based methodology to examine the primary antecedents of innovation. This study utilizes data collected from 156 software development firms in Turkey, and assesses the relationships between dimensions of innovation strategy, market orientation, technological orientation, and innovation success. The six dimensions of innovation strategy-- aggressiveness, analysis, defensiveness, futurity, proactiveness and riskiness--, and three components of market orientation—customer orientation, competitor orientation and inter functional coordination are hypothesized to influence a firm's innovative capability and innovative success.

The results indicate that dimensions of innovation strategy and market orientation play a significant role in improving the innovative capability of software firms. First, analysis, futurity and proactiveness dimensions of innovation strategy were found to be positively associated with innovative capability. Second, customer orientation and inter functional coordination components of market orientation effect innovative capability positively and significantly. However, in the contrast that hypothesized, a negative relationship was found between technological orientation and innovative capability. Third, a positive relationship was found to exist between innovative capability and innovation success. Fourth, innovation success was found to be the strongest driver of firm performance. Innovative capability and competitor orientation were also found to positively influence firm performance. The managerial and theoretical implications of the findings are discussed.

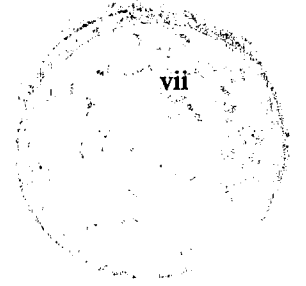
## TEŐEKKUR

Bu konuyu seşmem konusunda beni y6nlendiren ve çalışmanın her aşamasında değerli yardımlarını esirgemeyen ve bilimsel bakış açısı kazanmamı sağlayan hocam Yard. Doç. Dr. Cengiz YILMAZ'a, teőekk6rlerimi bir borç bilirim. Ayrıca tezin ilerlemedesinde katkılarından dolayı, sayın Yard.Doç. Dr. Adnan CEYLAN'a ve sayın Yard. Doç.Dr. L6tf6hak ALPKAN'a teőekk6rlerimi sunarım.

Tezin ilerlemesi için uygun bir çalışma ortamının yaratılmasını sağlayan ve her t6rl6 anlayışı g6steren ve desteklerini esirgemeyen Kocaeli 6niversitesi End6stri M6hendisliği B6l6m Başkanı sayın Prof. Dr. Meriç 6ZT6RKCAN'a ve B6l6m Başkan Yardımcısı sayın Prof. Dr.Zerrin ALADAğ'a teőekk6r ederim.

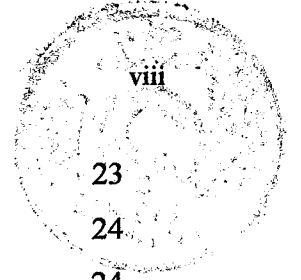
Araştırmanın amacına ulaşması için gerçekleştirilen anket çalışmasına katılan firma y6neticilerine de teőekk6r ederim.

Ayrıca her t6rl6 yardımlarından dolayı arkadaşım sayın Arş. G6r. Ramazan KAYNAK'a, g6sterdikleri her t6rl6 anlayış ve sabırlarından dolayı 6zellikle kızım Gamze AKMAN'a ve eşim İsmail AKMAN'a teőekk6rlerimi sunarım.



# İÇİNDEKİLER DİZİNİ

	<u>Sayfa</u>
ÖZET	iv
SUMMARY	v
TEŞEKKÜR	vi
İÇİNDEKİLER DİZİNİ	vii
SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ	xi
ŞEKİLLER DİZİNİ	xii
TABLolar DİZİNİ	xiii
1. GİRİŞ	1
2. YENİLİK KAVRAMI	4
2.1. Yeniliğin Tanımı	4
2.2. Yeniliğin Kapsamı	6
2.3. Yeniliğin Önemi	6
2.4. Yeniliğin Sınıflandırılması	8
2.4.1. Yeniliğin Boyutları	11
2.5. Yenilik ve Çeşitli Kavramlar Arasındaki İlişkiler	13
2.5.1. Yenilik ve İcat	13
2.5.2. Yenilik ve Yaratıcılık	14
2.5.3. Yenilik ve Adaptasyon	14
2.5.4. Yenilik ve Öğrenme	15
2.5.5. Yenilik ve Toplam Kalite Yönetimi	15
2.5.6. Yenilik ve Girişimcilik	16
2.6. Yenilik Prosesi	17
2.6.1. Tanımı ve Kapsamı	17
2.6.2. Yenilik Prosesinin Aşamaları	19
2.6.3. Yenilik Prosesi İçin Bilgi Kaynakları	20
2.6.4. Yenilik Prosesi İçin Gerekli Başarı Faktörleri	20
3. YENİLİK YETENEĞİ VE YENİLİK BAŞARISI	22
3.1. Yenilikçilik (innovativeness)	22



3.2.Yenilikçi Firmanın Tanımı	23
3.3.Yenilikçi Kültür	24
3.4.Yenilikçi Bir Firmanın Özellikleri	24
3.5. Yenilik Yeteneği	26
3.5.1.Yenilik Yeteneğinin Tanımı	26
3.5.2.Yenilik Yeteneğinin Boyutları	28
3.5.3.Yenilik Yeteneğinin Belirleyicileri	29
3.5.3.1.Organizasyon Kültürü	31
3.5.3.2.İç Prosesler	32
3.5.3.3.Dış Çevreyi Anlama Yeteneği	32
3.5.4. Yenilik Yeteneği Konusunda Yapılan Çalışmalar	33
3.6.Yenilik Başarısının Ölçülmesi	34
4. PAZAR ODAKLILIK, TEKNOLOJİ ODAKLILIK VE YENİLİK	38
4.1. Pazar Odaklılık Kavramının Gelişimi ve Tanımı	38
4.2. Pazar Odaklılığın Önemi	42
4.3. Pazar Odaklılığın Temel Özellikleri	44
4.4. Pazar Odaklılığın Bileşenlerinin Tanımlanması Konusunda Yapılan Çalışmalar	45
4.5.Pazar Odaklılığın Bileşenleri	51
4.5.1. Müşteri Odaklılık	52
4.5.2. Rakip Odaklılık	54
4.5.3. Fonksiyonlar Arası Koordinasyon	55
4.6.Teknoloji Odaklılık	56
4.7. Pazar Odaklılık ve Firma Performansı Konusunda Yapılan Çalışmalar	58
4.8.Pazar Odaklılık ve Yenilik Konusunda Yapılan Çalışmalar	62
5. YENİLİK STRATEJİLERİ	71
5.1.Strateji	71
5.2.Yenilik Stratejisi	71
5.3.Yenilikle Stratejilerini Etkileyen Faktörler	73
5.4.Yenilik Stratejileri Konusunda Yapılan Çalışmalar	73
5.5.Yenilik Stratejisinin Boyutları	82
5.5.1.Agresiflik	83



5.5.2. Analiz	84
5.5.3. Savunmacılık	85
5.5.4. Gelecek Odaklılık	86
5.5.5. Proaktiflik	88
5.5.6. Risk Alma	89
<b>6. FİRMALARIN YENİLİK YETENEĞİNİ VE YENİLİK BAŞARISINI ETKİLEYEN FAKTÖRLER: BİLİŞİM SEKTÖRÜNDE BİR SAHA ARAŞTIRMASI</b>	<b>92</b>
6.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi	92
6.2. Araştırmanın Teorik Modeli	93
6.3. Araştırmanın Kapsamı	97
6.3.1. Ana Kütle	97
6.3.2. Örnek	98
6.4. Hipotezlerin Oluşturulması	98
6.4.1. Yenilik Yeteneği: Etki Eden Faktörler ile İlgili Hipotezler	98
6.4.2. Yenilik Başarısı : Etki Eden Faktörler ile İlgili Hipotezler	106
6.4.3. Firma Performansı : Etki Eden Faktörler ile İlgili Hipotezler	107
6.4.4. Hipotezlerin Özeti	111
6.5. Anketin Hazırlanması	112
6.5.1. Ankette Kullanılan Ölçekler	112
6.5.2. Anket Formunun Hazırlanmasında Dikkat Edilen Konular	115
6.5.3. Pilot Uygulama ve Anket Formunun Son Şeklini Alması	115
6.6. Veri Toplama Aşaması	116
6.6.1. Veri Toplama Yönteminin Seçilmesi	116
6.6.2. Verilerin Toplanması	116
6.7. Verilerin Analizi ve Bulgular	117
6.7.1. Örnek Özelliklerine Ait Frekans Tabloları	117
6.7.2. Faktör Analizi Sonuçları	121
6.7.3. Güvenilirlik Analizi Sonuçları	126
6.7.4. Korelasyon Analizi, Ortalama ve Standart Sapma Değerleri	127
6.7.5. Regresyon Analizi ve Hipotez Testleri	130
6.7.5.1. Yenilik Yeteneği Bağımlı Değişkeni için Regresyon Analizi Sonuçları	130





6.7.5.2.Yenilik Başarısı Bağımlı Değişkeni için Regresyon Analizi Sonuçları	132
6.7.5.3.Firma Performansı Bağımlı Değişkeni için Regresyon Sonuçları	134
6.7.5.4. Hipotezlere Ait Sonuçların Özeti	136
6.8. Bulguların Şematik Olarak Gösterilmesi	138
7. SONUÇLAR VE ÖNERİLER	141
7.1.Araştırma Sonuçları ve Değerlendirmeler	141
7.2.Sonuçların Yöneticiler Açısından Değerlendirilmesi	148
7.3. Yazılım Firmaları İçin Öneriler	150
7.4.Bu Araştırmanın Kısıtları ve Gelecekte Yapılacak Çalışmalar İçin Öneriler	150
KAYNAKLAR	153
ÖZGEÇMİŞ	172
EKLER	



## SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ

- ROI: Return on investment  
ROA: Return on assests  
ROE: Return on Equity  
Ar-Ge: Araştırma ve Geliştirme



## ŞEKİLLER DİZİNİ

<b><u>Sekil</u></b>	<b><u>Sayfa</u></b>
2.1. Ürün Yeniliğinin Firma ve Pazar Tarafından Algılanması	9
2.2. Yeniliğin Boyutları	11
2.3. Yeniliğin Boyutları	12
2.4. Potansiyel Yenilik Partnerleri ve Katkıları	18
3.1. Yenilik Yeteneği ile İlgili Faktörler	30
4.1. Kohli and Jaworski (1990) Tanımına Göre Pazar Odaklılığın Temel Bileşenleri ve İlgili Alanları	46
4.2. Narver and Slater'in Tanımladığı Pazar Odaklılık Bileşenleri	47
4.3. Deng and Dart'in Tanımladığı Pazar Odaklılığın Bileşenleri	48
4.4. Cadogan and Diamantopoulos Tarafından Tanımlanan Pazar Odaklılık Bileşenleri	49
6.1. Araştırmanın Teorik Modeli	96
6.2. Yenilik Yeteneğini Etkileyen Faktörler	138
6.3. Yenilik Başarısını Etkileyen Faktörler	139
6.4. Firma Performansını Etkileyen Faktörler	139
6.5. Hipotezlerin Model Üzerinde Şematik Olarak Gösterilmesi	140

## TABLOLAR DİZİNİ

<b><u>Tablo</u></b>	<b><u>Sayfa</u></b>
2.1.Çeşitli Yazarlar Tarafından Yapılan Yenilik Tanımları	5
2.2.Yeniliğin Sınıflandırılmasına Yönelik Yaklaşımlar	10
2.3.Çeşitli Yazarlara Göre Yeniliğin Sınıflandırılması	11
2.4.Yenilik ve Adaptasyon Arasındaki Farklılıklar	15
2.5.Toplam Kalite Yönetimi ve Yenilik	16
2.6.Yenilik İçin Bilgi Kaynakları	20
3.1.Yenilikçi Bir Organizasyonun Özellikleri	26
3.2.Yenilik Yeteneği Konusunda Yapılan Çalışmalar	33
3.3.Yenilik Faaliyetlerinin Ölçütlerinin Güçlü ve Zayıf Yönleri	37
4.1.Pazar Odaklılığın Çeşitli Yazarlar Tarafından Tanımlanan Alternatif Kavramları	50
4.2.Pazar Odaklılığın Boyutlarının Teorik Temelleri ve Ölçümü	51
4.3.Pazar Odaklılık Bileşenleri ve Firma Performansı Arasındaki İlişkiyi İnceleyen Çalışmaların Özeti	60
4.4.Pazar Odaklılık ve İşletme Performansı Konusunda Yapılan Çalışmaların Özeti	61
4.5.Pazar Odaklılık ve Yenilik Arasındaki İlişkiyi İnceleyen Çalışmaların Özeti	70
5.1.Freeman'a (1982) Göre Firmaların Yenilik Stratejileri	75
5.2.Yenilik Stratejilerinin Sınıflandırılması Konusunda Yapılan Çalışmalar	81
6.1. Hipotezlerin Özeti	112
6.2. Ankete Katılan Firmaların Çalışan Sayısına Göre Dağılımı	117
6.3. Ankete Katılan Firmaların Faaliyet Sürelerine Göre Dağılımı	117
6.4.Yazılım Geliştirme Faaliyetlerinde Çalışan Personel Sayısının Toplam Çalışan Sayısına Oranı	118
6.5. Ar-Ge Harcamalarının Toplam Yatırım Harcamaları İçindeki Payı	118
6.6. Son Beş Yılda Geliştirilen Ürünlerin Sayısı	119
6.7. Yeni Ürün Geliştirme Süresi	119
6.8. Alınan Patentlerin Sayısı	120

6.9. Patent Başvurusu Sayısı	120
5.10. Yeni Ürünlerin Satışının Toplam Satışlardaki Payı	120
6.11. Anketi Cevaplayanların Firmadaki Görevi	121
6.12. Firmada Çalıştıkları Süre	121
6.13. Pazar Odaklılık Bileşenleri ve Teknolojik Yönlülüğe Ait Faktör Yükleri	123
6.14. Yenilik Stratejisinin Boyutları ve Çevresel Belirsizliğe Ait Faktör Yükleri	124
6.15. Bağımlı Değişkenlere Ait Faktör Yükleri	126
6.16. Güvenilirlik Analizi Sonuçları	127
6.17. Değişkenlere ait Korelasyon, Ortalama ve Standart Sapma Değerleri	129
6.18. Yenilik Yeteneği Bağımlı Değişkeni ile İlgili Regresyon Analizi Sonuçları	131
6.19. Yenilik Başarısı İle İlgili Regresyon Analizi Sonuçları	133
6.20. Firma Performansı Bağımlı Değişkenine Ait Regresyon Analizi Sonuçları	135
6.21. Hipotezlere Ait Sonuçların Özeti	137

# 1.GİRİŞ

Yeniliğin işletmelerin hayatta kalmaları ve varlıklarını sürdürebilmeleri için önemli bir faktör olduğu yaygın bir şekilde kabul görmüştür. Kısalan ürün hayat çevrimleri, artan global ve bölgesel rekabet, olgunlaşan sektörler ve geliştirilen yeni teknolojilerin hızla modasının geçmesi ile karakterize edilen, sürekli ve hızla değişen bir dış çevre ile karşılaşan bir çok firma, yeniliğin stratejik bir seçenek değil, stratejik bir gereklilik olduğunu kabul etmiş durumdadır (Nijssen and Frambach, 2000, s. 121).

Yenilik, firmaların gelecekte de büyümelerini sürdürebilmeleri ve başarılı olmaları için çok önemlidir. Ürün ve pazar gerekliliklerinde, müşteri istek ve beklentilerinde ve teknolojiye meydana gelen değişimlerin sürekli olduğu, yüksek teknolojiye sahip sektörlerde bu daha da kritik olmaktadır (Barczak, 1994, s.19). Bu nedenle firmalar rekabet avantajını sürdürebilmek için önemli kaynaklara ve teknik becerilere ihtiyaç duymaktadırlar.

Hızlı teknolojik değişim, hızlı ekonomik büyümeyi isteyen ulusların strateji geliştirmesine rehberlik eden başlıca itici güçtür. Teknolojik ilerlemeler teknolojik ve pazar belirsizliğini getiren benzersiz bir değişim yaratır ve firmalar için yeni fırsatlar yaratır. Bu fırsatları yakalamak ve kendi yararına kullanmak için firmalar pazar taleplerine karşı son derece duyarlı, esnek ve tepkisel olmaya ihtiyaç duyarlar. Bir çok firma için yenilik, son derece karmaşık olan böyle çevrelerde rekabet avantajı elde etmede temel bir stratejik araçtır (Hardaker et al.,1998, s.172).

Değişim her yerde mevcuttur ve yenilik bu değişimlere uyum sağlamayı kolaylaştırır. Firmaların yeni teknolojiler ve ürünler geliştirme yeteneği stratejik rekabetin esasını oluşturur. Bu yüzden firmaların rekabet avantajlarını sürdürmeleri için tek yol yeteneklerini ve faaliyetlerini yenilik sayesinde sürekli olarak geliştirmeleridir (Gopalakrishnan, 2000, s.137). Sonuç olarak firma yöneticileri neyin değiştiğini ve nasıl değiştiğini, bu değişimin ne gibi fırsatlar yarattığını anlamak ve değişimleri önceden tahmin ederek bir rekabet avantajı elde edebilmek için, hem firma yeteneklerini geliştirmeye, hem de operasyonlarını ve kullandıkları

yöntemleri değiştirmeye ihtiyaç duymaktadırlar (Bolly et al,2000, s.161). Bu nedenle firmalar büyük oranda yeniliğe yönelmektedirler. Çeşitli yazarlar ve araştırmacılar yenilik yanlısı güçlü bir eğilim göstermekte ve yeniliği gerçekten faydalı olan organizasyonel bir faaliyet olarak düşünmektedirler.

Bu çalışma firmaların yeni ürünler üretme yeteneklerini artırmak için ne tür stratejiler uygulayacaklarını ve pazar yönlülük ile birlikte teknolojik yönlülüğün yenilik yeteneği üzerindeki etkilerinin belirlenmesini amaçlamaktadır. Bu çalışmada firmaların yenilik faaliyetleri yenilik yeteneği ve yenilik başarısı olarak ikiye ayrılarak kavramlaştırılmıştır. Yenilik yeteneğini etkileyen faktörlerin, yenilik yeteneğinin, yenilik başarısı ve firma performansı üzerindeki etkilerinin araştırılması hedeflenmiştir. Ayrıca yenilik başarısının yenilik yeteneği ve pazar yönlülük ile birlikte firma performansını ne derece etkilediğinin tespit edilmesi amaçlanmıştır.

Kapsamlı bir literatür taraması sonucunda, firmaların yenilik yeteneğini etkileyen faktörler olarak, pazar yönlülük bileşenleri (müşteri yönlülük, rakip yönlülük, fonksiyonlar arası koordinasyon), teknoloji yönlülük ve yenilik stratejisinin boyutları (agresiflik, analiz, savunmacılık, gelecek odaklılık, proaktiflik, risk-alma) belirlenmiştir. Yenilik başarısını etkileyen faktörler olarak yenilik yeteneği ve teknoloji yönlülük; firma performansını etkileyen faktörler olarak pazar yönlülüğün bileşenleri, yenilik yeteneği, yenilik başarısı ve çevresel belirsizlik seçilmiştir.

Yazılım sektörü sahip olduğu farklı özellikleri ile yüksek teknoloji arenasının temsilcisidir. Rekabet çok yoğundur. Ürün ömürleri çok kısadır. Değişim çok hızlı ve sürekli. Yeni ürün tanımlama oranları çok yüksektir. Yeniliği ve değişimi yaratmaya, fırsatları kendi yararına kullanmaya çok önem verilir. Bütün bu özellikler bu sektörü yenilik yeteneği ve yenilik başarısı konusunda araştırma yapılması için çekici bir alan haline getirmektedir. Bu nedenle uygulama alanı olarak yazılım sektörü seçilmiştir

Öncelikle yeniliğin tanımı, kapsamı ve öneminden bahsedilmiş, yeniliğin çeşitli kavramlarla ilişkisine ve yenilik prosesine değinilmiştir. Daha sonra, yenilikçiliğin, yenilik yeteneğinin tanımı yapılmış, yenilikçi bir organizasyonun

özelliklerinin neler olduğuna açıklanmıştır. Yenilik yeteneğini etkileyen faktörler etraflıca incelenmiş bahsedilmiş ve yenilik yeteneği konusunda ve yenilik başarısının ölçülmesi konusunda literatürde mevcut çalışmalar özetlenmiştir.

Devamında, pazar yönlülüğün tanımından, kapsamından ve öneminden bahsedilmiş, pazar yönlülük bileşenlerinin tanımlanması konusunda yapılan çalışmalar özetlenmiş, ve pazar yönlülüğün bileşenleri tanımlanmıştır. Ayrıca teknoloji yönlülüğün tanımı yapılmıştır. Daha sonra sırasıyla, pazar yönlülük-firma performansı arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalar ve pazar yönlülük- yenilik arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalar özetlenmiştir.

Daha sonra yenilik stratejisinin tanımı yapılmış ve yenilik stratejisinin boyutlarının tanımlanması konusunda yapılan çalışmalar özetlenmiştir. Yenilik stratejisinin boyutları tanımlanmıştır.

Yazılım sektöründe yenilik yeteneği, yenilik başarısı ve firma performansı üzerinde pazar yönlülük, yenilik stratejisinin boyutları, teknoloji yönlülük ve çevresel belirsizliğin etkilerini araştırmayı amaçlayan anket çalışması yapılmıştır. Bu çalışma faktör analizi, korelasyon analizi, güvenilirlik analizi ve regresyon analizi yöntemleri kullanılarak SPSS 10.0 istatistik programı ile değerlendirilmiştir. Son olarak bu çalışmadan elde edilen bulgular tartışılmış ve gelecekte bu konuda yapılması düşünülen araştırmalar için çeşitli önerilerde bulunulmuştur.



## 2.YENİLİK KAVRAMI

### 2.1. Yeniliğin Tanımı

“Innovation” kelimesi yeni bir şeyler yapmak anlamına gelen Latince “innovare” kelimesinden gelmektedir. Burada “innovation” kelimesi yerine “yenilik” kelimesi kullanılmıştır.

Yenilik konusundaki araştırmalar 1960’ların başlarında ortaya çıkmaya başlamış ve ilerlemesini sürdürmüştür. 1960’lı ve 1970’li yıllarda yönetim ile ilgili diğer alanlarda olduğu gibi, yenilik konusunda yapılan çalışmaların odağı kavramlaştırma ve teori geliştirme olmuştur. Bu çalışmalar daha çok çeşitli kavramsal faktörler ve örgütsel özellikler arasındaki ilişki gibi tanımlayıcı bir nitelik taşımaktadır. 1980’li ve 1990’lı yıllarda yapılan çalışmalar yenilik teorisini geliştirmiştir ve yenilikçi bir organizasyonun tasarımına yönelik öneriler sunmuştur (Ravichandran, 2000, s.243). Günümüzde de yenilik konusuna verilen önem gittikçe artmaktadır.

Yenilik, çeşitli yazarlar tarafından bir çok şekilde tanımlanmıştır. Thompson’a (1965, s.36) göre yenilik, yeni fikirlerin, proseslerin, ürünlerin veya hizmetlerin bulunması, geliştirilmesi ve uygulanmasıdır. Zaltman et al. (1973, s.10), yeniliği ilgili birim tarafından yeni olarak algılanan bir fikir, uygulama veya malzeme eseri olarak tanımlamıştır. Rogers and Shoemaker (1971, s.19) ise yeniliği “ kişiler tarafından yeni olarak algılanan bir fikir, uygulama veya nesne” olarak tanımlamıştır. Başka bir ifade ile yenilik bir firmada yeni fikirlerin bulunması, geliştirilmesi ve adapte edilmesidir (Damanpour, 1991, s.556).

Spence’e göre ise (1994, s.25); “yenilik daha önce asla mevcut olmayan bir şey olabilir. Kendi kişisel durumumuz için oldukça yeni bir şey olabilir veya farkında olduğumuz bir şeyin başka bir amaç için yeni kullanımınıdır.” Bu tanıma göre “yenilik”; İcat (tamamen yeni bir şeyin yaratılması); Gelişme (geliştirilen bir şeyin iyileştirilmesi); Adaptasyon (başka yerde geliştirilen bir yeniliğin benimsenmesi), kavramlarından herhangi birini veya tümünü kapsayabilir (Zhuang et al., 1999, s.57).

Amabile et al. (1996, s.115) ise, yeniliği organizasyon içinde yaratıcı fikirlerin başarılı bir şekilde uygulanması olarak tanımlamıştır. Yenilik hem girişimciliğin temel bir boyutu olarak, hem de işletme başarısının anahtar bir bileşeni olarak düşünülmektedir (Johannessen et al., 2001, s.20). Yenilik, ekonomik ve sosyal alanlarda yeniliğin (Novelty) başarılı bir şekilde üretilmesi, benimsenmesi ve kullanılmasıdır (EC, 1995, s.9). Yenilik, fırsatları yeni fikirlere dönüştürme ve bunları uygulamaya geçirme prosesi olarak da tanımlanabilir (Tidd et al., 1997, s.24).

Yenilik kavramı, görüldüğü gibi, bir çok yazar ve araştırmacı tarafından çeşitli şekillerde tanımlanmıştır ve her tanımın yazarın kendine göre ince bir ayrıntısı bulunmaktadır. Tablo 2.1.'de çeşitli yazarlar tarafından yapılan yenilik tanımlarının bir özeti görülmektedir (Cumming, 1998, s.21-22).

**Tablo 2.1. Çeşitli Yazarlar Tarafından Yapılan Yenilik Tanımları**

Yazar	Tanım
Marquis, 1969	Teknolojik değişimin bir birimi, yeni mallar ve hizmetler üretme girişiminde bulunma veya yeni bir metodu veya girdiyi kullanma
Robertson, 1974	Teknik, endüstriyel ve ticari adımların bir serisi
Kuhn, 1985	Hiç olmayan bir fikrin yaratılması ve bu fikirden yeni ürünlerin ve hizmetlerin üretilmesi
Badawy, 1988	Yaratıcılık, daha önce mevcut olmayan yeni bir şeyin olmasını sağlar ve yenilik yeni olan şeyin kullanımını sağlar.
Urabe, 1988	Yenilik yeni bir fikrin üretilmesini ve onun yeni bir ürüne, prosese veya hizmete dönüştürülmesini kapsar. Bu da ulusal ekonomide dinamik büyümeye ve yenilikçi işletmeler için iyi bir kazanç sağlanmasına ve istihdamın artmasına neden olur.
Udwadia, 1990	Başarılı bir yaratıcılık, geliştirme ve yeni ürünlerin, proseslerin ve hizmetlerin tanımlanmasıdır.
Twiss, 1992	Bir buluşun yenilik olması için pazarda başarılı olması gerekir.
DTI, 1996	Yeni fikirlerin müşteriye memnun etmek için kabul edilmesi prosesidir
Cumming, 1998	Yeni bir ürün veya prosesin ilk başarılı uygulamasıdır.

## 2.2. Yeniliğin Kapsamı

Yenilik yeni veya iyileştirilmiş bir ürünün pazarlanmasını, veya yeni veya iyileştirilmiş bir prosesin veya ekipmanın ilk ticari kullanımını içeren teknik tasarım, üretim, yönetim ve ticari faaliyetleri kapsar (Freeman, 1982, s.7).

Yenilik yeni bir ürün veya proses için yeni bir ihtiyacın tespit edilmesini veya mevcut veya yeni ürünler için potansiyel bir pazarın fark edilmesini kapsar. Yani, ortaya çıkan yeni bir ihtiyacı karşılamak için yeni proseslerin ve tekniklerin kullanımını veya potansiyel bir pazarın ihtiyacını karşılayabilmek için mevcut proseslerin, metotların ve yeteneklerin kullanımını içerebilir (Kabecca, 1999, s.118).

Yenilik, yeni fikirlerin geliştirilmesini sağlamak için veya mevcut bir şeyi geliştirerek başka bir amaçla yeni bir kullanım şekli geliştirmek için yaratıcılık girdisini gerektiren dinamik bir prosestir. Bu, fiziksel bir ürünü, bir hizmeti, ürünlerin üretildiği veya hizmetlerin sunulduğu bir prosesi, organize edilen faaliyetlerin yönetildiği bir prosedürü kapsamaktadır (Zhuang, 1995, s.14).

Yenilik literatüründeki odağın büyük bir kısmı, başarılı olacak yeni ürünler geliştirmenin daha etkili yollarına yönelmiştir. Yapılan araştırmaların çoğu, başarılı yenilikler yapan firmaları araştırma ve yeni fikirler ve ürünler geliştirmeye önem veren bu firmaların ne tür sistemlere ve prosedürlere sahip olduğunu inceleme yaklaşımı içindedir. Proses yönlü bu yaklaşıma paralel olarak, çok sayıda gözleme dayalı çalışma, hangi yeni ürün özelliklerinin pazarda başarıya neden olduğunu veya firma için etkili bir ürün geliştirme stratejisinin ne olduğunu belirlemek konusunda yapılmıştır. Bunların bazıları tüketici algılamasından kaynaklanan yenilik tanımlarını kullanırken, diğerleri üreticinin bakış açısından kaynaklanan yenilik tanımlarını kullanmıştır (Blythe, 1999, s.1).

## 2.3. Yeniliğin Önemi

Globalleşme, artan rekabet ve yeni teknolojilerin geliştirilmesi nedeniyle dinamik ve hızlı bir şekilde, sürekli olarak değişen çevrelerde, büyümek ve

performansı devam ettirmenin tek yolu yenilik yapmaktır. Hızla değişen günümüz iş çevrelerinde rekabet etmek için, firmalar yeni ürünler, hizmetler ve prosesler geliştirilmeli ve faaliyet gösterdiği sektöre hakim olmak ve pazar payını artırmak için, hızla yeniliğe adapte olmalıdırlar (Tushman and Nadler, 1986, s.74; Avlonitis et al., 1994, s.5). Günümüzde firmalar karmaşık global bir çevrede rakipleriyle baş edebilmek ve rekabet durumunu güçlendirmek için düzenli olarak yeni ürünler, hizmetler ve prosesler geliştirmektedirler. Bu durumda, yenilik faaliyetleri firmalar için çok önemli bir ihtiyaç haline gelmektedir (Arias-Aranda et al, 2001, s. 133). Başka bir ifade ile, yenilik firmaların rekabet avantajı yaratmaları ve bunu devam ettirmeleri için, çoğu firmanın da kabul ettiği gibi, son derece önemli olan kritik bir faaliyettir. Yenilik özellikle girişimci firmalar için en kritik başarı faktörlerin başında gelmektedir (Johannessen et al.. 2001. s.27).

Doyle'ye göre (1999) yenilik, uzun vadeli istikrar sağlamak, büyümek, karları artırmak, yüksek performansı devam ettirmek ve sektörde lider bir konumda kalmak için gereklidir. Ahmed and Abdalla (1999) ise, büyümeyi sağlamak ve performansı sürdürmek için tek yolun organizasyon içinde yaratıcılığı desteklemek ve yenilik uygulamalarını artırmak olduğunu söylemektedirler (Cottam et al., 2001, s.88). Gerçek bir rekabet avantajı elde etmek için, yeniliğin odağı müşterilerin yeni olduğunu algılamalarını sağlayacak, dünyaya veya pazara yeni ürünler geliştirmek olmalıdır. Yenilik rakiplerle baş edebilmek için en iyi yoldur (Kuczmarski, 1996, s.9).

Yenilik, bir taraftan yüksek rekabet riskleri, ürünlerin değişmesi riski, ve organizasyonların güvenilirliğini ve sorumluluklarını tehlikeye sokan prosesler ve iş programları ve değişimin eksikliğinden kaynaklanan gerileme veya yok olma riski arasında bir tamamlayıcı görevi görmektedir. Diğer taraftan yenilik firmaların büyümeleri ve hayatta kalmalarını sağlamaktadır. Başka bir deyişle yenilik firmaların hem yok olmalarına, hem de hayatta kalıp büyümelerine neden olabilen çok karmaşık ve riskli bir prosestir (Meeus and Oerlamans, 2000, s.42).

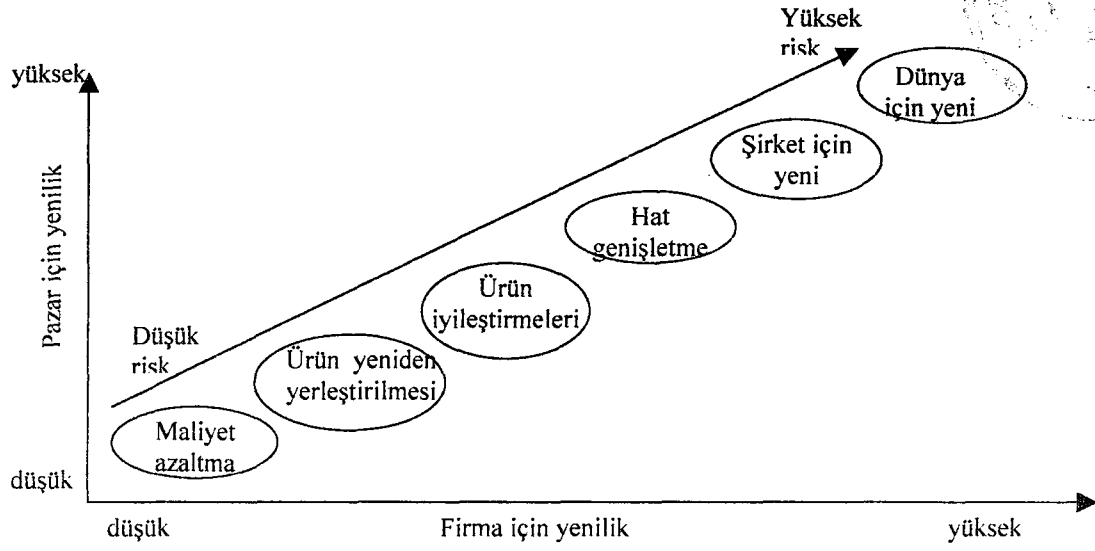
## 2.4. Yeniliğin Sınıflandırılması

OECD'ye (1981, s.15-16) göre yenilik, yeni veya mevcut ürünlerin başarılı bir şekilde geliştirilmesini ve pazarlanmasını, yeni veya mevcut proseslerin veya ekipmanların ticari olarak kullanımını veya bir hizmetle ilgili yeni bir yaklaşımın tanımlanması için gerekli bilimsel, teknik, ticari ve finansal adımların hepsini kapsamaktadır. Bu tanıma göre yenilik, proses ve ürün yeniliği olarak ikiye ayrılır (Neely et al., 2001, s.114).

Son yıllarda çeşitli yazarlar tarafından örgütsel yenilik ayrı bir boyut olarak tanımlanmaya başlamıştır (Bates and Flynn,1995, s.235). Örgütsel yenilik insani ve fiziksel kaynakların daha etkili bir şekilde kullanımı ile sonuçlanabilir. Bu durumda yeniliğin üç farklı şekli mevcuttur; ürün yeniliği, proses yeniliği ve örgütsel yenilik. Buna göre yenilik; (1) ürünlerin, hizmetlerin ve ilgili pazarların yenilenmesi ve genişletilmesidir, (2) üretim, tedarik ve dağıtımda yeni metotların kullanılmasıdır, (3) yönetimde, organizasyonda ve işgücünün çalışma koşullarında ve becerilerinde değişikliklerin tanımlanmasıdır (EC, 1995. s.10).

Booz, Allen and Hamilton (1982) ise, organizasyon için yeni ve pazar için yeni olarak algılanmasına göre, yenilik projelerini altı gruba ayırmıştır (1) mevcut ürünlerde iyileştirmeler, (2) yeni ürün hatları, (3) mevcut ürün hatlarına ilaveler (4) dünya için yeni ürünler, (5) maliyet azaltma-proses geliştirme, (6) yeniden şekillendirme-ürün artırma geliştirme (Tidd, 2001, s.177). Johannessen et al. (2001, s.21) ise yenilik faaliyetinin altı farklı şeklini tanımlamıştır; (1) yeni ürünler, (2)yeni hizmetler, (3) yeni üretim metotları, (4) yeni pazarlara açılma, (5) yeni tedarik kaynakları, (6) yeni organizasyon yöntemleri.

Davis and Moe (1997) ise yeniliği, şirket ve pazar perspektifinden algılanan riske göre tanımlamışlardır. Şekil 2.1'den de görüldüğü gibi ürün yeniliği ürünün pazara ve firmaya yeniliğinin derecesine göre sınıflandırılabilir. Ürün ne kadar yeni ise firmaya getireceği risk de o kadar yüksek olur (Prajogo and Sohal, 2001, s.542).



**Şekil 2.1.** Ürün Yeniliğinin Firma ve Pazar Tarafından Algılanması  
Kaynak: Davis and Moe, 1997, s.340

King and Anderson (1995, s.109) ise, yeniliğin sınıflandırılmasında çok çeşitli yöntemler olduğunu ve en kullanışlı üç yöntemin; sosyo-teknik sistemler yaklaşımı, yeniliğin özelliklerine ve yeniliğin kaynağına göre yapılan sınıflandırmalar olduğunu ifade etmişlerdir (Tablo 2.2)

Tablo 2.2. Yeniliğin Sınıflandırılmasına Yönelik Yaklaşımlar

Örnek	Sosyo teknik sistemler	Yenilik karakteristikleri	Yenilik kaynağı
	Damanpour (1990)	Zaltman et al. (1973)	Sauer and Anderson (1992)
	<i>Teknik</i>	<i>Programlanmamış</i>	<i>Gerçekleşen</i>
	Temel işletme faaliyeti ile direkt ilgili yeni ürünler, hizmetler veya prosesler	Yeniliğin önceden belirlenmesi veya belirlenmemesi (programlanmamış yenilikler tehlikeli veya önemsiz tipler olarak ikiye ayrılabilir)	Organizasyonun kendi içinde ortaya çıkan fikirlere dayalı yenilikler
	<i>Yönetimsel</i>	<i>Aracı/temel</i>	<i>Adapte edilen</i>
	Sosyal ilişkiler ve iletişimdeki değişiklikler, kurallar, roller, prosedürler ve ilgili yapılar	Yeniliğin başka bir yeniliği kolaylaştırmak için tanımlanması veya kendisine bir son olarak tanımlanması	Benzer diğer organizasyonlardan alınan yenilikler
	<i>Yardımcı</i>	<i>Radikalılık</i>	<i>Zorla yaptırılan</i>
	Organizasyon ve çevre arasındaki sınırları aşan yenilikler	Değişimin yeni ve riskli olduğu boyut	Bazı dış düzenleme ve yasal güç ile organizasyonun yapmak zorunda bırakıldığı yenilikler

Kaynak: King and Anderson, 1995, s.109

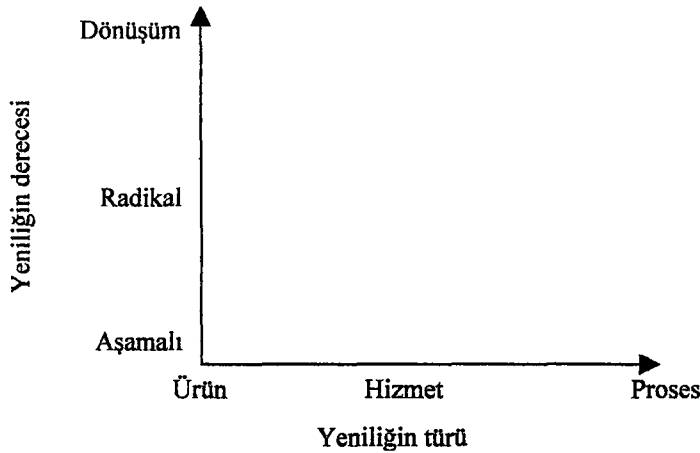
Görüldüğü gibi, yenilik literatüründe yenilik çeşitli şekillerde sınıflandırılmaktadır. Tablo 2.3.'de çeşitli yazarlar tarafından yapılan sınıflandırmalar görülmektedir.

**Tablo 2.3. Çeşitli Yazarlara Göre Yeniliğin Sınıflandırılması**

	Ürün/hizmet	Proses	Radikal	Aşamalı	Yönetimsel	Pazar	Teknolojik
Neely et al., 2001	√	√			√		
Herrman, 1999			√	√			
Johne, 1999	√	√				√	
Hine and Ryan, 1999	√	√			√		
Ravichandran, 1999	√	√			√		
Zhuang, 1999	√	√			√		
Cooper, 1998	√	√	√	√	√		√
Tidd et al, 1997	√	√	√	√			
Burgelman et al., 1988			√	√			
Abermathy and Utterback, 1978	√	√	√	√			

#### 2.4.1. Yeniliğin Boyutları

Tidd (2001, s.177) yeniliğin iki boyutunu ele almıştır; (1) yeniliğin derecesi ve, (2) yeniliğin türü. Bunu bir matrisle ifade etmiştir (Şekil 2.2.). Yeniliğin derecesi ekseninde, yenilik, mevcut ürün ve proseslerdeki basit gelişmelerden, dünya için yeni olan radikal gelişmelere doğru sıralanmaktadır.

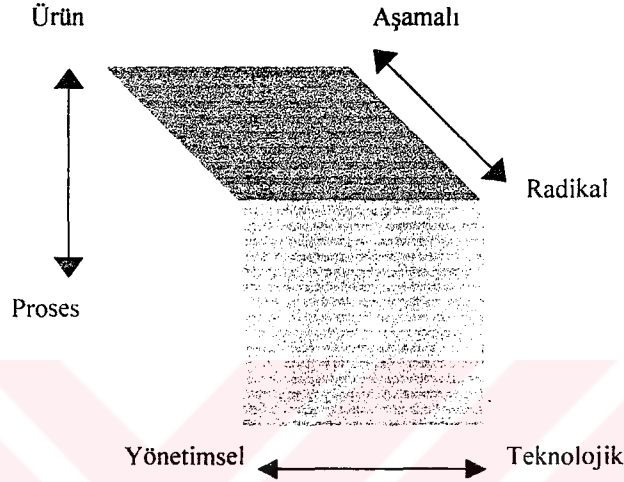


**Şekil 2.2. Yeniliğin boyutları**

Kaynak: Tidd, 2001, s.177



Cooper (1998, s.500) da yeniliği çok boyutlu bir kavram olarak ele almış ve üç boyutlu bir model geliştirmiştir. Böylece yeniliğin ürün ve proses boyunu da ekleyerek, yeniliğin çeşitli boyutlarının aynı anda eş zamanlı olarak düşünülmesine imkan sağlamıştır. Onun modeline göre yeniliğin boyutları;radikal-aşamalı, ürün-proses ve yönetimsel-teknolojik (Şekil 2.3.).



Şekil 2.3. Yeniliğin Boyutları  
Kaynak: Cooper, 1998, s.500

**Aşamalı Yenilikler;** mevcut ürün/hizmet kategorilerinin ve/veya mevcut üretim/ teslimat sistemlerinin ve proseslerinin adaptasyonunu, düzeltilmesini ve iyileştirilmesini ifade eder (Burgelman et al. S.1988, s.31). Tushman and Anderson'a (1986, s.441) göre, aşamalı değişimler temel teknolojiyi artırır ve geliştirir ve böylece mevcut teknik yöntemleri geliştirmeye ve iyileştirmeye zorlar.

**Radikal Yenilikler:** Radikal yenilikler yeni ürün/hizmet kategorilerini ve yeni üretim/dağıtım sistemlerini kapsar (Burgelman et al. ,1988, s.31). Radikal yenilikler müşterilerin alışkanlıkları ile ilgili sıçrayışları içeren radikal olarak yeni ürünleri ifade eder. Bunlar genellikle yeni teknolojilerin geliştirilmesini ve uygulanmasını kapsar (Veryzer,1998, s. 306).

**Teknolojik Yenilikler:** Teknolojik yenilikler temel çıktıyı direk olarak etkileyen bir fikrin adaptasyonunu içerir (Cooper, 1998, s.498). Moguee 'ye göre (1993) teknolojik yenilikler teknolojik fikirlerin ortaya çıktığı, geliştirildiği ve,

pazarda bir rekabet avantajı ve kar sağlayacak yeni ürünlere, proseslere ve hizmetlere dönüştürüldüğü bir prosestir (Cardullo,1996, s.120). Prosés ve ürün yenilikleri teknolojik yenilikler sınıfına girer.

**Yönetimsel yenilikler:** Yönetimsel yenilikler politikaları, kaynak tahsisini ve organizasyonun sosyal yapısı ile ilgili diğer faktörleri etkileyen değişimleri kapsar (Cooper, 1998, s.498) ve yönetim proseslerinde yapılan yeniliklerle ilgilidir.

**Ürün Yeniliği:** Ürün yeniliği organizasyon tarafından sağlanan ya da üretilen son ürün ve hizmetteki değişimi (Cooper,1998, s.498) ve pazarda başarılı olan yeni veya mevcut ürünlerin/hizmetlerin geliştirilmesini ve tanımlanmasını (Neely et al. 2001. s.114) ifade eder. Ürün yenilikleri genellikle yeni ürünlerle yeni pazarların yaratılması ile veya mevcut ürünlerin kalitesinin artırılması ile ilgilidir (Evangelista.1999, s. 91).

**Proses Yeniliği:** Proses yeniliği ise, firmaların son ürün veya hizmeti üretme yollarındaki değişimleri ifade eder (Cooper.1998, s.498). Proses yenilikleri maliyetlerin azaltılması, üretim proseslerinde esnekliğin ve performansın artırılması için tanımlanırlar (Evangelista, 1999, s.91) ve üretimin, dağıtımın ve teslimatın yeni ve geliştirilmiş metotlarla uyumlaştırılmasını kapsar (Neely et al., 2001, s.114)

## **2.5.Yenilik ve Çeşitli Kavramlar Arasındaki İlişkiler**

### **2.5.1. Yenilik ve İcat**

En basit tanımıyla yenilik yeni fikirlerin ticari olarak kullanılmasını kapsar (Neely et al., 2001, s.114). Bununla birlikte yenilik genellikle icat/buluş ile karıştırılmaktadır.

İcat/buluş yeni ve geliştirilmiş bir cihaz, ürün, proses veya sistem için bir fikir, bir taslak veya bir modeldir. Yenilik ise sadece yeni ürün, proses, sistem veya cihazı kapsayan ilk ticari uygulama ile sağlanır (Freeman,1982). Yenilik bir buluşu pazarlanabilir bir ürüne dönüştürme prosesidir (Bird, 1989, s.39). Bu nedenle, yenilik bir icattan daha fazlasıdır. Hem yeni fikirlerin ticarileştirilmesini ve uygulanmasını,

hem de mevcut ürünlerin, sistemlerin ve kaynakların geliştirilmesini kapsar (Mueller and Thomas, 2000, s.57).

İcat ve yenilik arasındaki ayırım önemlidir. İcat kelimesi kesin teknik özellikleri ile yeni bir aracın bulunması olarak kullanılır. Yenilik kelimesi ise güvenilir hizmetler vermesine ve maliyetinden daha büyük bir fiyatla satmasına imkan sağlayan bir ürünün veya üretim metodunun geliştirilmesinde bir işletmenin ilgili tüm faaliyetleri kapsamaktadır (Strassmann, 1959, s.9).

### **2.5.2.Yenilik ve Yaratıcılık**

Literatürde yenilik ve yaratıcılığın çok sayıda tanımı bulunmaktadır. Heap'a (1989) göre yaratıcılık, mevcut bir şeyin radikal olarak yeniden yapılandırılması ve kurulması ile ilgili olarak yeni fikirlerin ve kavramların sentezidir. Yenilik ise, yaratıcılığın sonuçlarının uygulanmasıdır. Gurteen (1998) de benzer şekilde yaratıcılığı, yeni fikirlerin bulunması olarak tanımlamıştır ve yenilik bu fikirleri, inceleyerek, düzelterek ve uygulayarak faaliyete geçirmedir (McAdam and McClelland, 2002, s.114).

Yaratıcılık teknolojik buluşlara ulaşmak ve onları yeniliğe dönüştürmek için bir mekanizmadır ve yeni teknolojilerin geliştirilmesi ile ilgilidir (Nyström, 1993, s.45). McAdam and McClelland'a göre (2002, s.115) ise yenilik bir fikrin bulunuşundan uygulamaya geçirilmesine kadar uzanan ayrı adımlardan oluşan bir prosestir. Yaratıcılık ise yenilik prosesinde fikrin ortaya çıkışı aşamasıdır.

### **2.5.3.Yenilik ve Adaptasyon**

Adaptasyon, başkaları tarafından geliştirilen bir yeniliği, kendi yapısına uygun hale getirilmesi yoluyla gerçekleştirilen yeniliktir. Yenilik ise, daha önce mevcut olmayan bir şeyi, bir fikir formuna getirmektir. Başka bir ifade ile adaptasyon elde edilen ve mevcut bir teknolojiyi, ürünü veya prosesi kendi bünyesine almaktır. Yenilik olmayan bir şeyi yaratmaktır, adaptasyon ise mevcut olan bir şeyi

almaktır.Yenilik ve adaptasyon arasındaki farklılıklar Tablo 2.4.'de görülmektedir  
(Ravichandran, 1999, s.258)



**Tablo 2.4. Yenilik ve Adaptasyon Arasındaki Farklılıklar**

Yenilik	Adaptasyon
Orijinal	Türevi
Yeni	Bilinen
Yaratılmış	Satın alınmış/ödünc alınmış
Temel yeteneklerin fark edilmesi	Satın alma gücünün farkına varılması
Diğerlerine göre yüksek belirsizlik	Diğerlerine göre tahmin edilebilir
Öncüler	Takipçiler
Yenilikçilik	Tepkisellik
Üst yönetimin desteği	Üst yönetimin kararı
Bağlı olunan birlikte planlanmış çabalar	Gerekli gereksiz
Dış görünürlük (yaratıcılık nedeniyle)	Gerekli gereksiz

Kaynak: Ravichandran, 1999. s.258

#### 2.5.4.Yenilik ve Öğrenme

Yenilik, yeni fikirlerin, ürünlerin, proseslerin veya hizmetlerin geliştirilmesi, kabulü ve uygulanmasını kapsar. Bu açıdan öğrenme odaklılık örgütsel yenilik ile çok yakından ilişkilidir (Calantone et al., 2002, s.3).

Öğrenme, örgütsel etkileşim ve çevrenin gözlenmesi ile gerçekleşir. Yenilik, müşteri talebindeki belirsizlik, teknolojik karmaşıklık ve rekabet belirsizliği yenilik ile ilgili önemli çevresel faktörlerdir. Bu nedenle öğrenmeye örgütün taahhüdü yenilik yeteneğini üç yolla artırır; (1) En ileri teknolojiye sahip olmak ve yapılan yeniliklerde bu teknolojiyi kullanmak (2) Müşteri ihtiyaçlarını anlama ve önceden tahmin etme bilgisi ve yeteneği, (3) rakiplerden daha büyük yenilik yeteneğine sahip olmaktır (Calantone et al., 2002,s.3-4).

#### 2.5.5.Yenilik ve Toplam Kalite Yönetimi

Yenilik ve toplam kalite yönetimi felsefesi arasında yakın bir ilişki vardır. Toplam kalite yönetimin yenilik üzerindeki negatif ve pozitif etkileri Tablo 2.5.'de görülmektedir (Prajogo and Sohal,2001, s.546).

**Tablo 2.5. Toplam Kalite Yönetimi ve Yenilik**

<b>TKY bileşeni</b>	<b>Pozitif etkileri</b>	<b>Negatif etkileri</b>
Müşteri odaklılık	Müşteri odağı organizasyonları yenilikçi olmaya teşvik eder, çünkü müşteri gerekliliklerini karşılamak ve aşmak için daha iyi bir yol ararlar.  Müşteri odaklılık yeniliği müşteri ihtiyaçlarına bağlayarak yenilik için açık bir odak sağlayacaktır.	Müşteri odaklılık organizasyonların müşteri ihtiyaçlarına cevap vermede tepkisel olmalarına neden olabilir.  Müşteri odaklılık organizasyonların tanınlanmamış ihtiyaçları ve pazarları araştırmalarını engelleyebilir.  Müşteri odaklılık risk almadan kaçınma temel felsefesinden dolayı firmaların radikal yeni ürünler geliştirmelerini engelleyebilir.
Sürekli gelişme	Sürekli gelişme için nasıl organize edileceği ve idare edileceği konusunda değişim, yenilik ve yaratıcı düşünciyi destekleyecektir.	Aşamalı gelişmeyi vurgulama ekiplerin isteksiz hedefler üzerinde çalışmalarına ve yeni olmayan çözümleri elde etmelerine neden olabilir.  Sürekli gelişme prosesi sadece temel üretim sistemi durağan ve tekrarlamalı olduğu zaman uygulanabilir. belirsizliğin yüksek seviyelerde olduğu çevrelerde uygulanamaz.  Sürekli gelişme organizasyonun esnekliğini kaybetmesine neden olabilecek şekilde faaliyetlerinin rutinleşmesine ve değişmez olmasına neden olabilir.
Ekip Çalışması, yetkilendirme ve katılım	Çapraz fonksiyonel ekip çalışması iletişimin en etkili kanallarından biridir ve iletişim örgütsel yenilikte temel belirleyici olarak tanımlanmaktadır.	Grup çalışmasına doğru bir kültürel eğilim bağımsız girişimciliği ve kişisel yaratıcılığı engelleyebilir. Bu da radikal yeniliklerin ve icatların ortaya çıkmasına zararlı bir etkiye sahiptir.

Kaynak: Prajogo and Sohal, 2001, s.546

### 2.5.6. Yenilik ve Girişimcilik

Girişimcilik önceden bulunmayan yeni kaynak kombinasyonlarının yaratılması ile ilgili faaliyetleri ifade eder. Girişimcilik yenilik prosesinin temel bir bileşenidir. Başarılı bir girişimcilik, dolayısıyla yenilik, yeni ve ticari olarak uygulanabilir bir ürün veya prosese kaynakların yönlendirilmesi için fırsatları tanımlama kapasitesini ve fırsatları sermayeye dönüştürmek için kaynakları planlayarak böyle fırsatları kendi yararına kullanma kapasitesini içerir (Burgelman and Maidique, 1988, s.32).

## 2.6.Yenilik Prosesi

### 2.6.1. Tanımı ve Kapsamı

Yenilik kar etme amacı için yeni fikirlerin uygulanması ile ilgili karmaşık bir prosestir. Yenilik prosesi bir çok organizasyonda genellikle projeler olarak uygulanır. Temel olarak yenilik prosesi yeni bir ürünün, prosesin veya hizmetin ticarileştirilmesi veya kullanılması hedefi ile bir projeyi geliştirme veya gerçekleştirme prosesidir (Tang,1998. s.298 ). Yenilik prosesi firmalar için önemlidir. Çünkü başarılı yeni ürünlerin geliştirilmesi ve ticarileştirilmesi organizasyonların belki de en önemli tek işidir. Yeni ürün geliştirme hem çok karmaşık, hem de çok riskli bir iştir (Poolton and Ismail, 2000, s.804)

Yenilik, yeni ürünlerin, hizmetlerin veya üretim proseslerinin geliştirildiği yaratıcı bir proses olarak tanımlanabilir. Yenilik genellikle ürünlerdeki veya konfigürasyonlardaki radikal ilerlemelerle ilgilidir. Ancak bir çok yenilik, ürün veya üretim proseslerindeki aşamalı değişimlerin toplam etkisine veya mevcut tekniklerin, fikirlerin veya metotların yaratıcı kombinasyonlarına dayanır. Yenilik faaliyetleri Ar-Ge (Araştırma ve Geliştirme) alanlarına özel değildir. Yenilik faaliyetleri, Ar-Ge bölümlerinin pazar ihtiyaçlarını anlaması için diğer fonksiyonel alanlarla etkileşimi de gerektirir. Yenilik prosesi müşteri ihtiyaçlarını ve teknolojik fırsatları, değerli bilgiye dönüştüren bilgi işleme faaliyetleri ile şekillendirilir (Arias-Aranda et al., 2001, s.133-134).

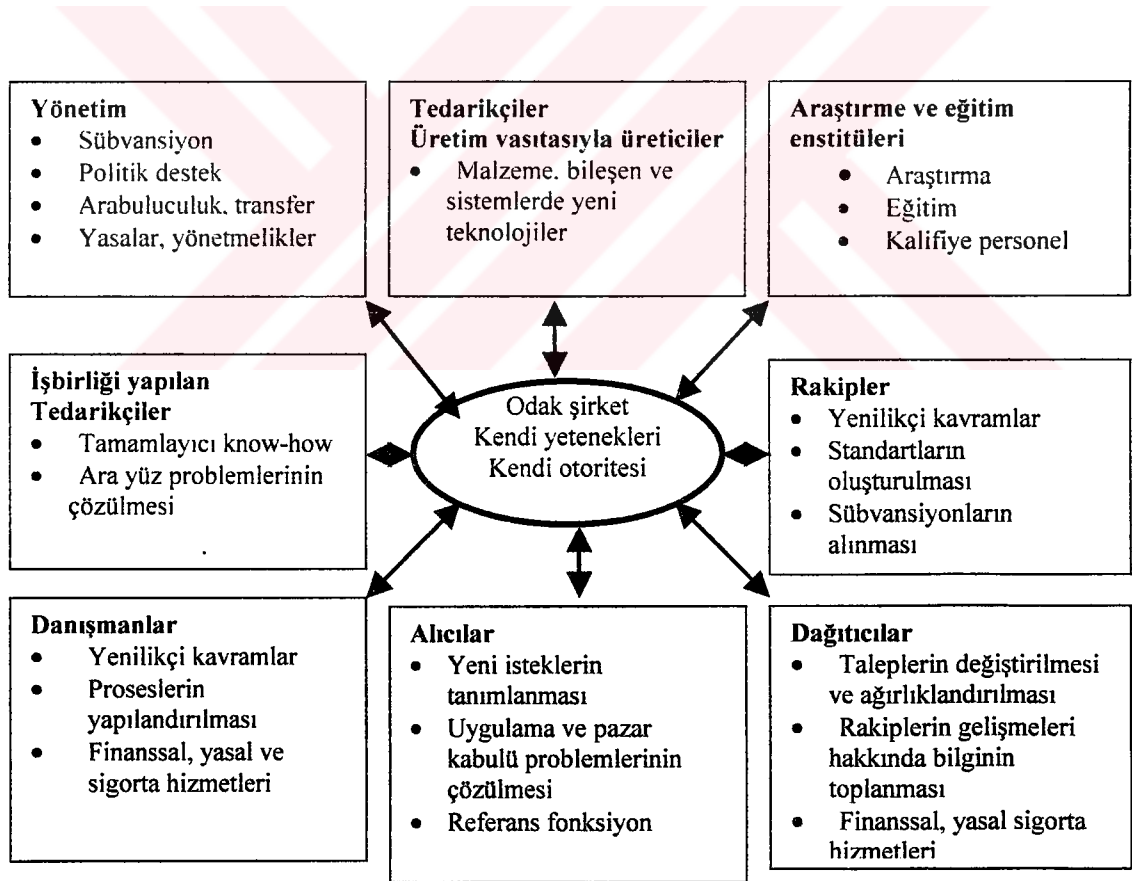
Literatürde yenilik prosesinin aşağıdaki temel özellikleri açıklanmaktadır (Grupp and Maital, 2000, s.130);

1. Yenilik aşamaları geri besleme ile karakterize edilir.
2. Ar-Ge bütün için birleştirici değildir, fakat çeşitli tanımlanabilir proseslere bölünebilir.
3. Ar-Ge ve yenilik prosesleri arasındaki etkileşim fonksiyonel olarak dikkate alınmalıdır

4. Zaman boyutu yeniliğin anlaşılmasında anahtar rol oynar; yeniliğin çeşitli aşamaları literatürün önemli bir açısıdır.

Yenilik prosesi, karmaşık yerel ve global rekabet, hızlı bir şekilde pazara giren yeni teknolojilerin sürekli geliştirilmesi, mevcut ve yeni ürünlerin geliştirilmesini direk olarak değiştiren pazar istek ve ihtiyaçlarının değişmesi, yüksek yeni ürün geliştirme maliyetleri, müşteriler, tedarikçiler, stratejik partnerler ve devlet kuruluşları ile yenilik prosesi için örgütsel işbirliği ihtiyacı gibi faktörlerle karakterize edilir (Gardaker et al., 1998, s.173)

Yenilik prosesi, her biri önemli yenilik kaynağı sağlayan farklı partnerlerle işbirliğini kapsayabilir (Ritter and Gemünden, 2002, s.3). Şekil 2.4. yenilikçi bir firmanın işbirliği yaptığı partnerlerinin yenilik ağına nasıl yerleşebileceğini göstermektedir.



Şekil 2.4. Potansiyel Yenilik Partnerleri ve Katkıları  
Kaynak: Ritter and Gemünden, 2002, s.3

## 2.6.2. Yenilik Prosesinin Aşamaları

Stanton et al. (1994) yenilik prosesini altı aşamalı sıralı bir proses olarak tanımlamışlardır. Bu aşamalar, fikrin bulunuşu, fikirlerin incelenmesi, iş analizi, prototip geliştirme, test pazarlama ve ticarileştirme'dir. Kotler (1991) ve Booz, Allen and Hamilton (1982) gibi bazı yazarlar, daha önce sekiz aşamalı bir taslak çizmişlerdir. Kavram geliştirme ve pazarlama stratejisi geliştirme aşamalarını ilave etmişlerdir (Ilori et al.,2000, s.335).

Fikrin bulunması aşaması beyin fırtınası, nitelikleri listeleme, ihtiyaç tanımlaması gibi yöntemlerle yeni fikirlerin araştırılması kapsar. Firma yeni fikirleri teşvik eden. zamanında kabul eden ve inceleyen bir sisteme sahip olmalıdır. Fikirlerin incelenmesi aşaması tüm fikirlerin değerlendirilmesini gerektirir. İş analizinin aslı, ürün özelliklerini tanımlamak. pazar talebini ve ürün karlılığını tahmin etmek ve ürünün fizibilitesi için sorumluluğu atamaktır (Ilori et al.,2000, s.335).

Ürün geliştirme aşaması sırasında, kağıt üzerindeki fikir fiziksel bir ürüne dönüştürülür. Yeni ürün örnekleri (prototipler), uygun yerde rasgele seçilen tüketiciler üzerinde test edilir (Valentas, 1990, s.223-232).

Sonraki aşama, ürünün seçilen coğrafi bir alanda test amacıyla pazarlandığı test pazarlamasıdır. Test pazarlama aşamasında, tasarım ve üretim faktörleri test bulgularının sonuçlarına göre düzenlenebilir. Yönetim ürünün ticari olarak pazarlanıp pazarlanmayacağına karar vermelidir.

Ticarileştirme aşamasında tam ölçek üretim ve pazarlama programları geliştirilir ve sonra ürün başlatılır. Başlamadan önce ürün hayat çevrimine girer ve dış rekabet çevresi hayatta kalması için en büyük belirleyici olur (Stanton et.al., 1994). Yüksek başarı oranları, artan müşteri memnuniyeti ve daha büyük zaman, kalite ve maliyet hedeflerinin başarılması gibi faydalar sağlayan, karar verme



fırsatları, her aşamada çok sayıdaki fikrin başarılı ürünlere dönüşmesini filtreden geçirmeye hizmet ederken, yapısal yaklaşımı çekici hale getirmiştir. Yönetim üründen vazgeçmek veya yeni özellikler ilave etmek için sonraki aşamaya geçip geçmeme kararını her aşamada vermelidir (Ilori et al., 2000, s.336).

### 2.6.3.Yenilik Prosesi İçin Bilgi Kaynakları

Yenilik prosesi çok çeşitli bilgi kaynaklarından yararlanır. Bilginin başka yerdeki kaynaklarda lokal olarak üretilmesi ve transfer edilmesi ve firma içindeki akışı yenilik faaliyetleri ve teknoloji geliştirme için gereklidir. Bilgi kaynakları iç kaynaklar, dış pazar kaynakları, eğitim ve araştırma enstitüleri ve diğer kaynakları kapsar (Uzun, 2001, s.191).

Yenilik prosesi için farklı potansiyel bilgi kaynakları Tablo2.6.'da özetlenmiştir.

**Tablo 2.6.Yenilik İçin Bilgi Kaynakları**

<b>İç bilgi kaynakları</b> (üretim/teslimat, Ar-Ge, pazarlama)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Firma içindeki bilgi</li> <li>• Grup içindeki bilgi (bölümlerdeki bilgi)</li> </ul>
<b>Dış bilgi kaynakları</b> Diğer firmalardan	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ham madde/ yarı mamul tedarikçilerinden sağlanan bilgi</li> <li>• Ekipman tedarikçilerinden sağlanan bilgi</li> <li>• Müşterilerden sağlanan bilgi</li> <li>• Rakiplerden sağlanan bilgi</li> </ul>
Araştırma enstitülerinden	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Üniversitelerden sağlanan bilgi</li> <li>• Araştırma enstitülerinden sağlanan bilgi (özel ve devlete ait)</li> <li>• Teknik enstitülerden sağlanan bilgi</li> <li>• Patent bilgisi</li> </ul>
Serbest bir şekilde uygun olan bilgi	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Özel konferanslar, toplantılar , yayınlar</li> <li>• Mesleki konferanslar, seminerler</li> <li>• Fuarlar , sergiler</li> </ul>

Kaynak: Veugelers and Cassiman, 1999, s.66

### 1.6.4.Yenilik Prosesi İçin Gerekli Başarı Faktörleri

Yenilik prosesinin başarılı olması için bir firmada aşağıdaki özelliklerin bulunması gerekir (Cooper, 1998, s.499)

- Güçlü bir pazar odaklılık
- Kullanıcı ihtiyaçlarının ve isteklerinin şüpheye meydan vermeyecek şekilde anlaşılması
- Eşsiz, üstün nitelikli bir ürün; maliyet oranı için yüksek performanslı bir ürün
- Satış/reklam çabasına ayrılan önemli kaynaklar ile desteklenen güçlü bir pazar başlangıcı
- Çekici bir pazar, yüksek ihtiyaç seviyesi, çok büyüyen bir pazar ve rekabetçi olmayan bir pazar
- Teknoloji ve pazarlama da dahil çeşitli alanlarda yaratılan bir sinerji
- Üst yönetimin desteği
- İyi ve etkin iç ve dış iletişim



## 3.YENİLİK YETENEĞİ VE YENİLİK BAŞARISI

### 3.1.Yenilikçilik (innovativeness)

Hızlı ve sürekli değişen bir çevrede hayatta kalabilmek için bir firma yenilikçi olmak zorundadır. Çünkü yenilikçilik, yeni bir şeyin adapte edilmesinde veya geliştirilmesinde rakiplerinden daha önce davranma yeteneğidir (Calantone et al., 2002, s.3). Hurley and Hult'a (1998) göre yenilikçilik bir firmanın kültürünün bir yönü olarak yeni fikirlere açık olma düşüncesidir.

Rogers'a (1983) göre yenilikçilik, bir firmanın yeni fikirlerin geliştirilmesinde rakiplerinden daha hızlı davranmasının derecesidir (Avlonitis et al., 1994, s.6). Foxall (1984, s.128) ise, yenilikçiliğin yeni ürünleri ve hizmetleri geliştirme kapasitesi ve eğilimi olduğunu kabul etmiştir.

Örgütsel yenilikçilik, bir organizasyonun yeniliklere diğer organizasyonlardan veya rakiplerden daha önce uyum sağlama derecesidir (Korshing et al., 2001, s.81). Bir organizasyonun büyüklük ve karmaşıklık gibi bazı yapısal özellikleri, toplumdan ve diğer organizasyonlardan sağlanan çevresel girdiler gibi faktörler yenilikçi davranışının en önemli belirleyicileridir. Deshpande et al. (2000, s.354) ise, örgütsel yenilikçiliği yeni ürünler ve hizmetler sunarak pazarda ilk olmak şeklinde tanımlamışlardır.

Yenilikçilik, müşteri ihtiyaçlarına cevap vermede mevcut çözümlerden daha iyi hizmet veren yeni ürünlerin yeni veya devrimci olduğu derecedir (Sengupta, 1998, s.357).

Yenilikçilik, bir firmanın yeni ürünlerin, hizmetlerin ve proseslerin tanımlanmasında yaratıcılığı, deneyimi, yeniliği, teknoloji liderliğini kullanmasını ve Ar-Ge'yi destekleme istekliliğini ifade eder (Lumpkin and Dess, 2001, s.431; Lyon et al., 2000, s.1056).

Firmanın yenilikçiliği iki perspektiften kavramlaştırılır. İlki yenilikçiliği davranışsal bir değişken olarak, yani firmanın yeniliklere uyum oranı olarak değerlendirirken, diğeri ise bir organizasyonun değişime istekliliği olarak kabul etmektedir (Calantone et al., 2002, s.3).

Avlonitis et al. (1994, s.11-12 ) ise, yenilikçiliğin teknolojik ve davranışsal olmak üzere iki boyutu olduğunu ifade etmişlerdir. Teknolojik boyutu, teknolojik fırsatları araştırma konusunda firmanın sahip olduğu yetenekleri ifade etmektedir. Davranışsal boyutu ise, organizasyonun yeniliklerle ilgili sürekli bir davranışsal değişimini yansıtmaktadır. Başka bir ifade ile yenilikçi firmalar hem yaptıkları işin entegre bir parçası olarak yeniliklere uyum sağlamada davranışsal bir iradeye, hem de yeniliği tam olarak kendi çıkarına kullanmak ve böylece rekabet gücünü artırmak için teknolojik yeterliliğe sahiptirler (s.21).

### **3.2.Yenilikçi Firmanın Tanımı**

Yenilikçi bir organizasyon, yenilikleri teşvik eden bir ortam yaratmak ve yeniliğe verilen önemi kuvvetlendirmek için gerekli yönetsel ve örgütsel unsurların entegre bir setine sahip bir organizasyon olarak tanımlanabilir (Barañano, 2001, s.6).

Yenilikçi firmalar yeni teknoloji ve pazar fırsatlarının yaratılmasına ve kullanılmasına önem verirler. Bu firmalar dinamik, karmaşık ve değişen pazarlarda faaliyet göstermek için uygun yapıya sahiptirler. Bu firmalar proaktif stratejileri sayesinde, yeni fırsatlar sağlayacak çevresel değişimlerin farkına varırlar. Saldırgan teknoloji ve pazarlama stratejileri yoluyla geleceklerini aktif bir şekilde yaratırlar. Organizasyon yapıları esnektir ve biçimsel değildir (Nyström, 1993, s.16).

Yenilikçi firmalarda ürün yeniliği ve teknolojik ilerlemelere önem veren firma yöneticilerinin temel amaçları icat ve öncülüktür. Bu odağın örgütsel yapılar üzerinde de çeşitli etkileri bulunmaktadır. Esnek yapılar yeni fikirlerin geliştirilmesini kolaylaştırır ve bu esnek yapılara sahip firmalar, diğerlerine göre daha fazla yenilikçi olma eğimindedirler (Özsomer et al, 1997, s.400-401)

### 3.3.Yenilikçi Kültür

Yenilikçi kültür, firmanın çalışmasını ve etkinliğini geliştirmeyi kapsayan değişimler ile ilgili fikirlerin bulunduğu, kabul edildiği ve desteklendiği bir firmada, değerlerin ve tutumların yaratılmasını, geliştirilmesini ve uygulanmasını sağlayan düşünce ve davranışların bir şeklidir (Claver et al., 1998, s.61).

Yenilikçi bir kültür, organizasyon içinde yaratıcılığa, yeni fikirlere açık olmaya ve hızlı tepki ve karar vermeye önem verilen bir boyutu ifade etmektedir (Menon et al., 1999, s.24). Kültürün üç temel boyutu mevcuttur: anlamlar, iletişim ve paylaşma. Anlamlar işletme uygulamalarını tanımlamak için bir karar verici tarafından kullanılan referans bir çerçeveyi ifade eder. İletişim bu anlamları pekiştiren resmi ve resmi olmayan davranış kurallarını ifade eder. Paylaşma ise, paylaşılan şeyleri (katılım örneğin bir normdur), paylaşılan sözleri (örneğin değişime hızlı bir şekilde cevap veririz), ve gruplar arasındaki güven duygusunu ifade eder. Yenilikçi kültür, yeniliğin ve değişimin nasıl yönetilmesi gerektiği konusunda bir organizasyonun bakış açısını etkileyen inançların ve davranışların karmaşık bir setidir.

Yenilikçi bir kültür bilgiye ve mantıksal proseslere odaklanır. Yeni çözümlerin araştırılmasını teşvik eden bir iklim yaratır. Böyle bir iklim, bilginin analizine eğilimi artırır, alternatiflerin daha derin bir şekilde incelenmesine imkan sağlar ve yapılanların daha iyi ve daha yeni bir şekilde yapılmasını sağlayacak bir isteği ortaya çıkarır. Yenilikçi kültürler mevcut işlerle birlikte yenilerini geliştirmek için ve devam eden işlerin yenilenmesi veya canlandırılması için araştırmayı ve denemeyi teşvik eder (Slater and Narver, 1995, s.68).

### 3.4.Yenilikçi Bir Firmanın Özellikleri

Yenilikçi bir firma, öngörülü liderlere ve yeni programların hedeflerini belirleyen yöneticilere sahiptir. Girişimciler teşvik edilir ve ödüllendirilir. Yeni fikirler için gerekli kaynaklara kolay ulaşım sağlanır. Gelecekteki müşterilerin değerleri, istek ve beklentileri önceden tahmin edilmeye çalışılır. Tüm seviyelerde

teknik personel ve pazarlama personeli arasında yakın bir etkileşim mevcuttur. Resmi ve resmi olmayan iletişim yollarına önem verilir. İç ve dış müşteri memnuniyeti sürekli olarak ölçülür. Çalışanlara değer verilir ve motive edilir (Lee-Mortimer, 1995, s.39).

Yenilikçi bir organizasyonda, çalışanlar yönetime güvenmelidirler ve yönetimin kendilerini desteklediğini hissetmelidirler. Ödül sistemlerini de içeren örgütsel sistemler çalışanlar tarafından yeniliği destekleyen unsurlar olarak görülmelidir. Aşırı iş yükü yaratıcılığı engeller. Kendisine verilen işleri tamamlamak için zamanı ve kaynakları olmayan çalışanlar, yenilikçi davranışları daha az gösterirler yada hiç göstermezler (Chandler et al. 2001, s.61). Bunu engellemek için yenilikçi bir organizasyonda, çalışanların yaratıcılığını ortaya çıkaracak şekilde çalışma planları yapılmalıdır.

Kuczarski'ye (1996, s.8) göre, başarılı yenilikler yapmak için bir firmada şu özelliklerin bulunması gereklidir; (1) iyimser, neşeli ve olumlu bir genel müdür, (2) herkes tarafından kabul edilen yeni ürün stratejisi, (3) dengeli bir yeni ürün ve teknoloji portföyü, (4) müşteri yönlendirmeli ürün geliştirme prosesi, (5) kendini adanmış ekipler, (6) yeni fikir sahipleri için ödül sistemi, (7) yenilik normları ve değerlerinin bir kümesi, (8) yeniliği değerlendirmek için bir ölçme sistemi

Barañano (2001, s.6) literatürdeki çeşitli çalışmalarını inceleyerek ve Tidd et al. (1997) tarafından yapılan çalışmayı esas alarak yenilikçi bir örgütte bulunması gereken özellikleri şu şekilde özetlemiştir; (1) iyi bir iletişim ve etkili bir işbirliği, (2) pazarlama ve kullanıcı ihtiyaçları, (3) planlama ve yönetim teknikleri, (4) kalite yönetimi, personel politikası ve yönetim şekli, (5) işletme çapında bir görev olarak yenilik, (6) anahtar kişiler, (7) etkili bir geliştirme çalışması, (8) satış sonrası hizmet ve kullanıcı eğitimi

Yenilikçi bir organizasyonda bulunması gereken özellikler Tidd et al. (1997, s.305-332) tarafından geniş bir şekilde incelenmiştir. Bu özellikler Tablo 3.1' de özetlenmiştir.

**Tablo 3.1 Yenilikçi Bir Organizasyonun Özellikleri**

Bileşen	Temel Özellikler
Vizyon, liderlik ve yenilikçi olma	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Açıkça ifade edilen ve paylaşılan bir amaç</li> <li>• Üst yönetimin taahhüdü</li> <li>• Stratejik amacın yayılması</li> </ul>
Uygun bir yapı	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Yüksek seviyelerde yaratıcılığa imkan veren organizasyon yapısının tasarımı</li> <li>• Her zaman kayıp bir "kayıp işler-skunk works" modeli değildir</li> <li>• Anahtar görev özel olasılıklar için organik ve mekanik opsiyonlar arasından uygun bağlantıyı sağlar.</li> </ul>
Anahtar kişiler	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Yeniliği harekete geçiren ve kolaylaştıran destekleyiciler, şampiyonlar ve diğer roller</li> </ul>
Etkili ekip çalışması	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Problemleri çözmek için uygun ekiplerin (lokal, çapraz fonksiyonel, organizasyonlar arası seviyede) kullanımı. ekip seçimi ve kurmada yatırım gerektirir.</li> </ul>
Devamlı ve büyüyen kişisel gelişme	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Yüksek seviyede yetenek ve etkili bir şekilde öğrenme becerisi sağlamak için uzun vadeli eğitim ve öğretim taahhüdü</li> </ul>
Kapsamlı iletişim	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organizasyonun içinde, organizasyonun içi ve dışı arasında . içerde üç yönde, yukarıdan aşağıya, aşağıdan yukarıya ve yatay olarak etkin ve kapsamlı bir iletişim ağı oluşturmak</li> </ul>
Yenilik, yüksek seviyede dahil edilme	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organizasyon çapında sürekli geliştirme faaliyetlerine katılım</li> </ul>
Müşteri odağı	<ul style="list-style-type: none"> <li>• İç ve dış müşteri odaklılık, toplam kalite kültürü</li> <li>•</li> </ul>
Yaratıcı iklim	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ödül sistemi ile desteklenen . yaratıcı fikirlere pozitif yaklaşım-kazanan bir kültür</li> </ul>
Öğrenen Organizasyon	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kişisel öğrenmeyi kurumsallaştırmaya yardım eden prosesler, yapılar ve kültürler. Bilgi yönetimi</li> </ul>

Kaynak: Tidd et al., 1997, s.306-307

## 3.5. Yenilik Yeteneği

### 3.5.1. Yenilik Yeteneğinin Tanımı

Yenilik yeteneği terimi ilk defa Burns and Stalker (1961) tarafından kullanılmıştır ve bir organizasyonun yeni fikirlerin, ürünlerin veya proseslerin başarılı bir şekilde adaptasyonu veya uygulanması konusundaki yeteneği olarak tanımlanmıştır (Hurley and Hult, 1998, s.44).

Yenilik yeteneği bir firmanın çalışanlarına sağladığı bilgiyi harekete geçirme ve ürün ve/veya proses yeniliği ile sonuçlanan yeni bir bilgi yaratmak için bu bilgiyi birleştirme yeteneğidir. Bu yetenek firmanın iç bilgisi ve dış pazarın talepleri arasındaki etkileşimi içermektedir (Un, 2002, s.1). Yenilik yeteneği, firmaya ve hissedarlarına fayda sağlamak için bilgiyi ve fikirleri sürekli olarak yeni ürün, proses ve sistemlere dönüştürme yeteneğidir. Yenilik yeteneği sürekli bir bilgi

yaratma prosesinin bölümlerini ifade eder. Szeto'ya (2000, s.150) göre, yenilik yeteneği, pazar ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla yeni ürünler geliştirmek için bir firmanın bütün yeteneklerinin sürekli olarak geliştirilmesini ifade eder.

Romijn and Albaladejo (2002, s.1054), yenilik yeteneğini, etkili bir şekilde mevcut teknolojileri geliştirmek ve yeni bir teknoloji yaratmak için ihtiyaç duyulan yetenekler ve teknik bilgi olarak tanımlamışlardır.

Yenilik yeteneği Adler and Shenbar (1990) tarafından ise şu şekilde tanımlanmıştır; yenilik yeteneği (1) pazar ihtiyaçlarını tatmin edecek yeni ürünler geliştirme yeteneği, (2) bu yeni ürünleri üretmek için uygun proses teknolojilerini uygulama yeteneği, (3) gelecekteki ihtiyaçları tatmin etmek için yeni ürün ve üretim teknolojilerini geliştirme ve adapte olma yeteneği, (4) acil teknoloji faaliyetlerine ve rakipler tarafından yaratılan beklenmeyen fırsatlara cevap verme yeteneğidir (Guan and Ma, 2000).

Bir firmanın yenilik yeteneği firmanın yenilik üretme potansiyeli olarak da düşünülebilir. Aslında bu firmanın sahip olduğu kaynaklara ve yeteneklere bağlıdır. Çünkü bunlar firmanın yeni fırsatları keşfetmesine ve kendi çıkarına kullanmasına imkan sağlar (Neely et al., 2001, s.177). Dinamik yetenekler teorisine göre, bir firmanın yetenekleri, içerdiği bilginin türüne göre üç gruba ayrılır. Fonksiyonel yetenekler bir firmanın teknik bilgisini geliştirmesine imkan sağlar. Bütünleyici yetenekler firmanın dış kaynaklardan sağlanan bilgiyi absorbe etmesine ve farklı bölümlerde geliştirilen farklı teknik yetenekleri harmanlamasına izin verir. Yenilik yeteneği ise yüksek entegrasyon yeteneğidir, yani birçok yeteneği biçimlendirme ve yönetme yeteneğidir. Böyle bir yeteneğe sahip firmalar yenilikleri teşvik etmek ve geliştirmek için kaynaklarını ve temel yeteneklerini entegre etme yeteneğine sahiptirler (Lawson and Samson, 2001, s.4).

Yenilik yeteneği, işletme çapında ve kişisel olarak yapılan tüm buluşların başarılı sonuçları olarak tanımlanabilir. Yenilik yeteneği işletmenin başarılı bir ilerleme kaydetmesi için en önemli faktörlerden biridir. Mevcut teknolojilerin etkinliği ile, organizasyon yapıları ile ve örgütteki sosyal yapılarla ve bu alanlardaki radikal yeni uygulamalarla ilgilidir (Suarez-Villa, 1990, s.295).



Yenilik yeteneği ürün ve prosesle ilgilidir. Yenilik yeteneği ile ilgili faktörler; organizasyonlar arası ilişkilerin (müşteriler ve tedarikçilerle ilişkiler, işbirliği içinde yakın ilişki, dış kaynaklı hizmetler) kullanılması , bazı insan kaynakları yönetimi uygulamaları (teşvik ödülleri, eğitim, iş hacmi) ve yeniliğe yapılan yatırımların seviyesi gibi faktörlerdir (Nassimbeni, 2001, s.249).

### 3.5.2.Yenilik Yeteneğinin Boyutları

Guan and Ma'ya (2000) göre, yenilik yeteneğinin yedi boyutu vardır. Bunlar; (1) öğrenme yeteneği,(2) Ar-Ge yeteneği. (3) üretim yeteneği. (4) pazarlama yeteneği. (5) örgütsel yetenek, (6) kaynakları kendi lehine kullanma yeteneği, (7) stratejik yetenek.

Öğrenme yeteneği, firmanın rekabet başarısı için gerekli yeni bilgiyi tanımlama, birleştirme ve kendi lehine kullanma yeteneğidir.

Ar-Ge yeteneği, yeni teknolojik varlıklar geliştirileceği zaman firmanın yeni teknolojileri ve yaklaşımları kabul etmesine yardım eder.

Üretim yeteneği, Ar-Ge sonuçlarını tasarım isteklerine göre pazar ihtiyaçlarını karşılayan ürünlere dönüştürmesi yeteneğidir.

Pazarlama yeteneği, müşterilerin mevcut ve gelecekteki ihtiyaçlarını, müşterilerin erişim yaklaşımlarını ve rakiplerin bilgisini anlayarak ve tanımlayarak ürünleri ilan etmeleri ve satmaları yeteneğini ifade eder.

Kaynakları kendi lehine kullanma yeteneği, firmanın teknolojik, insan ve finanssal kaynaklarını harekete geçirme ve büyütme yeteneğidir.

Örgütsel yetenek ise, yeniliğe destekleyen, iyi planlanmış bir örgütsel yapıyı kurma tüm faaliyetleri ortak amaçlara doğru koordine etme ve geliştirilmiş projeleri yaratan altyapı vasıtasıyla yenilik prosesinin hızını etkileme yeteneğidir.

Stratejik yetenek ise, rekabetin yüksek olduğu bir çevrede üstün olmak için çevredeki değişimlere adapte olabilecek farklı strateji tiplerine uyum sağlama yeteneğidir.

### 3.5.3.Yenilik Yeteneğinin Belirleyicileri

Yenilik yeteneği bir firmanın yenilik stratejilerini kolaylaştıran ve destekleyen bir organizasyonun özelliklerinin geniş bir kümesi olarak tanımlanabilir (Burgelman et al., 1988, s.37).Yenilik yeteneğini işletme seviyesinde etkileyen faktörler; yenilik faaliyetleri için uygun kaynaklar, yenilikle ilgili rakiplerin stratejilerini ve sektördeki gelişmeleri anlama kapasitesi, işletme ile ilgili teknolojik gelişmeleri anlama kapasitesi, işletmenin girişimci davranışını etkileyen yapısal ve kültürel çevresi, girişimci teşebbüslerle ilgili stratejik yönetim kapasitesidir (s.38). Bu faktörlerle ilgili detaylı ayırım Şekil 3.1. 'de görülmektedir.

Lawson and Samson'a göre (2001, s.12) yenilik yeteneğinin altı temel elemanı vardır. Bunlar; (1) vizyon ve strateji, (2) örgütsel yeterlilikler, (3) örgütsel zeka, (4) yaratıcılık ve fikir yönetimi, (5) örgütsel yapılar ve sistemler, (6) kültür ve iklim, (7) teknoloji yönetimi

Bu konuda yapılan bir çok çalışma organizasyonlarda yenilik yeteneğini etkileyen iç ve dış faktörlere odaklanmıştır. Johannessen et al.'a (2001, s.28) göre, yeniliği etkileyen dış faktörler; müşteri-tedarikçi ilişkileri, network çalışmaları, pazar koşulları ve dış bilgi altyapıları olarak listelenebilir. Bunların her biri yenilik için potansiyel fikir kaynaklarıdır. Yenilik ile ilgili iç faktörler ise kültürel faktörler, bilgi, iletişim ve öğrenme prosesleri gibi yapısal bağlantılar, iç yetenekler, bilgi yönetimi ve iletişim teknolojisinin rolü olabilir.

### **1. Kaynağa ulaşılabilirlik ve kaynak tahsisi**

- Ar-Ge sermayesinin seviyesi ve gelişimi
- Ar-Ge, mühendislik ve pazar araştırmasında çalışan personelin becerilerinin genişliği ve derinliği
- İşletme ile ilgili teknoloji konularında kendine özgü yetenekler
- Ar-Ge'nin aşağıdaki konulara tahsis edilmesi
  - Mevcut ürün/pazar kombinasyonları
  - Mevcut ürün kategorileri için yeni ürün geliştirme
  - Yeni ürün kategorilerinin geliştirilmesi

### **2. Rakiplerin yenilik stratejilerini ve sektördeki gelişmeleri anlamak**

- Zeki sistemler ve uygun veri
- Rakiplerin yenilik stratejilerini tanımlama, analiz etme ve tahmin etme kapasitesi
- Sektörün gelişmesini tanımlama, analiz etme ve tahmin etme kapasitesi
- Firmanın yenilik stratejileri ile ilgili kolaylaştırıcı/engelleyici dış faktörleri önceden tahmin etme kapasitesi

### **3. İşletmenin teknolojik çevresini anlama**

- Çeşitli alanlarda teknolojik tahmin kapasitesi
- Çeşitli alanlarda teknolojiyi değerlendirme kapasitesi
- Çeşitli alanları kapsayan teknolojik fırsatları tanımlama kapasitesi

### **4. İşletme çevresi (yapısal ve kültürel)**

- Ar-Ge faaliyetlerini yönetme mekanizması
- Araştırmadan geliştirmeye teknoloji transferi mekanizmaları
- Yeni ürün geliştirme prosesinde farklı fonksiyonel grupların (Ar-Ge, mühendislik, pazarlama, üretim) entegrasyonu mekanizmaları
- Planlanmayan yeni ürün girişimlerine para sağlama mekanizmaları
- Çalışanlardan gelen yeni fikirlerin ortaya çıkarılması mekanizmaları
- Girişimci davranış için değerlendirme ve ödül sistemleri

### **5. Yenilikçi davranış ile ilgili stratejik yönetim kapasitesi**

- Üst yönetimin uzun vadeli güçlü bir işletme geliştirme stratejisi tanımlama kapasitesi
- Üst yönetimin girişimci teşebbüslerin stratejik önemini değerlendirme kapasitesi
- Üst yönetimin girişimci teşebbüslerin firmanın temel yeteneklerine ilişkilendirilmesini değerlendirme kapasitesi
- Orta düzey yönetimin yeni teşebbüslere destek sağlamak ve sürdürmek için üst yönetim ile birlikte çalışma kapasitesi
- Orta düzey yönetimin yeni girişimler için işletme stratejisi çerçevesini tanımlama kapasitesi
- Orta düzey yönetimin yeni yöneticilere rehberlik etme kapasitesi
- Yeni yöneticilerin yeni örgütsel yetenekleri kurma kapasitesi
- Yeni yöneticilerin yeni girişimler için işletme stratejisi geliştirme kapasitesi

## **Şekil 3.1. Yenilik Yeteneği ile İlgili Faktörler**

Kaynak: Burgelman et al., 1988, s.41

Yenilik yeteneği oluşturmak için firmalar anlama, deneyim, farklılık, bilgi ve veri, beceriler gibi konuları geliştirmek zorundadırlar (Bean, 2001, s.107). Firmaların

yenilik faaliyetlerinin derecesini belirleyen dış faktörler bir firmanın çevresinden elde edebileceği fırsatları ifade eder. İç faktörler ise bir firmanın özelliklerini, kültürünü ve politikalarını ifade eder (Keizer et al., 2002, s.2).

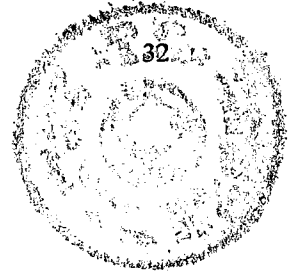
Bir firmanın yeni ürünler ve hizmetler geliştirme ve ticarileştirme yeteneğini etkileyen iki örgütsel faktör mevcuttur; birincisi firmanın iç organizasyon yapısı, özellikle fonksiyonel bağlantılar, ürün-pazar bağlantılarına dayanan işletme bölümlerinin tanımlanması; ikincisi ise diğer organizasyonlarla bağlantılar, müşteriler, tedarikçiler ve işbirliği yapılan firmaların ağlarıdır (Tidd, 2001, s.178).

Romjin and Albadalejo'ya (2000, s.1054-1055) göre bir firmanın yenilik yeteneğinin belirleyicileri ile ilgili iç faktörler yöneticilerin profesyonel eğitim düzeyleri, işgücünün yetenekleri ve teknolojiyi geliştirmek için firma içi çabalar yani Ar-Ge faaliyetleridir. Dış faktörler ise, firmanın kendisinin kolaylıkla sağlayamayacağı, eksik dış girdileri sağlayabileceği, tedarikçilerle, müşterilerle, endüstriyel kurumlarla etkileşimleridir.

Sonuç olarak, firmanın yenilik yeteneğinin üç temel anahtar belirleyicisi vardır. Bunlar; (1) firmanın kültürü, (2) iç proseslerin özellikleri, (3) dış çevrenin özelliklerini ve eğilimlerini anlama kabiliyetidir.

### 3.5.3.1.Organizasyon Kültürü

Yenilikçi firmalar yeniliği teşvik eden ve destekleyen güçlü bir kültüre, açık bir misyona ve amaca, iyi planlanmış bir stratejiye ve toplam müşteri memnuniyeti ve toplam kalite yönetimi tarafından yönlendirilen ve sürekli gelişmeyi temel alan bir işletme felsefesine sahiptirler (Neely et al., 2001, s.117). Yenilikçi bir kültür, bir organizasyon içinde yaratıcılığı, yeni fikirlere açık olmayı ve hızlı karar vermeye önem verilmesini ifade eder (Menon et al., 1999, s.25). Yenilikçi firmalar, ayrıca, açık, çok fonksiyonlu ve çok seviyeli ekip çalışmasına dayanan çalışma stiline, tüm seviyelerde yetkilendirilmiş çalışanlara ve yenilikle ilgili çok güçlü kişisel taahhüd gösteren üst düzey yöneticilere sahiptirler. Yenilikçi bir örgüt kültürü çalışanları yenilik yapmaları için cesaretlendirir ve destekler (Neely et al., 2001, s.118).



### 3.5.3.2.İç Prosesler

Yenilikçi firmalar yeni fikirleri üretme ve yakalama fırsatlarını hızlı bir şekilde görürler. Çalışan öneri planları yaygındır, başarılı fikirler ödüllendirilir ve başarısızlık öğrenme prosesinin bir tamamlayıcısı olarak görülür (Neely et al., 2001, s.117). Farklı kaynaklardaki bilginin entegrasyonu ve çalışanların yeniliği üretmek için birlikte çalışmaya teşvik edilmeleri yenilik yeteneğinin en önemli göstergelerinden bazılarıdır. İç çevre, organizasyonda çalışan insanlara ve bu insanların yenilik faaliyetlerine katılmalarına bağlıdır. Organizasyonlar yenilikçi olmak için, mevcut faaliyetleri ve yenilik arasında birlikte hareket etmeye ve bir fonksiyondan diğerine insan ve bilgi akışına izin veren esnek bir yapıya ihtiyaç duyarlar (Hine and Ryan, 1999, s.412). Etkili çapraz fonksiyonel bağlantılar ve iyi bir iç iletişimin kurulması (Tang, 1998, s. 298) ve iç iletişim prosesi, iletişim seviyesi ve bölümler arasındaki etkileşim (Nijsen and Frambach, 2000, s.126) yenilik yeteneğini etkileyen en önemli faktörlerdendir. Organizasyonda yaratıcı insanların bulunması yenilik açısından önemlidir (Tang, 1998, s.298).

### 2.5.3.3.Dış Çevreyi Anlama Yeteneği

Organizasyonun dış çevresinin özellikleri de yenilik yeteneğinin seviyesini bir şekilde etkilemektedir. Son derece yenilikçi ve rekabetçi bir çevre yeniliklerin yapılmasını hızlandırır. Firmanın çevresine uyum sağlamasına imkan sağlayan yenilikler başarı olma şansı en yüksek olan yeniliklerdir (Nijssen and Frambach, 2000,s.126). Yenilikçi firmalar tedarikçileri ve müşterilerini potansiyel yeni fikir kaynakları olarak görür. Ar-Ge, tasarım, üretim, satış, pazarlama ve müşteriler arasında düzenli ve sürekli bir ilişkinin bulunması teşvik edilir (Neely et al., 2001, s.117). Teknolojik gelişmeleri ve pazardaki eğilimleri anlayabilme kapasitesi buna örnek olarak verilebilir. Yenilikçi firmalar dış çevreleriyle sürekli olarak etkileşim halindedirler. Yenilikçi firmalar, yeni ürün fikirleri, yeni endüstriyel prosesler ve yeni pazar fırsatları tanımlama, çevreden elde edecekleri dış girdileri izleme konusunda giderek uzmanlaşmaktadırlar. Bu firmalar son derece rekabetçi olan ve hızla değişen pazarlarda yenilikçi olmaya ihtiyaç duyarlar (Hine and Ryan, 1999,



s.413). Bunun için sürekli olarak dış çevrelerindeki gelişmeleri, değişimleri ve trendleri izlerler.

### 3.5.4. Yenilik Yeteneği Konusunda Yapılan Çalışmalar

Yenilik yeteneği konusunda yapılan çeşitli çalışmalar ve sonuçları Tablo3.2.'de özetlenmiştir

**Tablo 3.2. Yenilik Yeteneği Konusunda Yapılan Çalışmalar**

Yazar lar	Konu	Sonuç	Sektör	Ülke
Romjin and Albaladejo, 2002	Yenilik yeteneğinin belirleyicileri	Yenilik yeteneğini belirleyen iç ve dış faktörlerle yenilik performansı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki	Elektronik ve yazılım firmaları,	İngiltere
Calantone et al., 2002	Öğrenme odaklılık, firmanın yenilik yeteneği ve firma performansı arasındaki etkileşim	Firmanın yenilik yeteneği ve öğrenme odaklılık, firma performansı ile pozitif ilişkilidir.		ABD
Neely et al., 2001	Firmanın yenilik yeteneği ve yeniliği n kendisini dış faktörlerin nasıl etkilediği, farklı yenilik türlerinin firma performansını nasıl etkilediği	Organizasyonun dışındaki faktörler organizasyonun yenilik yeteneğini etkiler		İtalya ve İngiltere
Nassimbeni 2001	İhracat faaliyeti üzerinde teknolojik ve yenilik yeteneği ile ilgili faktörlerin etkisi	Yenilik yeteneği ihracat faaliyetini anlamlı bir şekilde etkilemektedir. Teknolojik yeteneğin etkisi anlamlı değildir.	Üretim sektörü	İtalya
Szeto, 2000	Firmaların yenilik yeteneğini ve özellikle organizasyonlar arası ağların (network) dış yenilik kaynakları ve yenilik bilgisinin oluşturulması arasında dinamik bir etkileşimi nasıl desteklediği	Firmanın yenilik yeteneğini etkileyen üç temel bileşen mevcuttur. Network tipleri, network biçimi ve network ilişkisi		Çin
Hine and Ryan, 1999	Yenilikçi firmaların başarısını etkileyen iç ve dış çevresel faktörler	Yenilikçi küçük ölçekli firmalar hem kendi performanslarını artırır, hem de sektörlerinde önemli bir rol oynarlar.	Hizmet sektörü	Avustralya
Özsomer et al., 1997	Firmanın yenilikçiliği üzerinde çevresel belirsizlik, firmanın organizasyon yapısı ve stratejik tutumunun etkileri ve yüksek seviyede yenilikçiğe neden olan faktörlerin belirlenmesi	Organizasyon yapısı ve stratejik tutum yenilikçiliği direkt olarak etkilemektedir. Çevresel belirsizliğin etkisi direkt değildir, stratejik tutum etkileyerek yenilikçiliği dolaylı olarak etkilemektedir.	İmalat sektörü,	İngiltere



### 3.6.Yenilik Başarısının Ölçülmesi

Venkatraman and Ramanujan (1986) işletme performansının ölçülmesinde iki boyutlu bir sınıflandırma geliştirmiştir. Birincisi, yenilikçilik, sosyal sorumluluk ve pazar pozisyonu gibi daha geniş operasyonel kriterlere karşı; kar, satışlardaki artış, iş hacmi ve ROI (yatırımların getirisi) gibi finanssal ölçütlerin kullanımı ile ilgilidir. İkincisi ise, diğer veri kaynaklarına (birincil ve ikincil) odaklanmıştır. Dess and Robinson (1984) ise performans ile ilgili doğru bilgilerin elde edilmesinde güçlüklerle karşılaşıldığı durumlarda, sübjektif performans ölçütlerinin kullanılmasının yararlı olduğunu söylemişlerdir. Doğru objektif ölçütler olmadığı zaman, sübjektif algısal ölçütler kullanmanın daha yararlı olduğunu ileri sürmüşlerdir.

Yenilik performansı yada başarısı bir firmanın performansının bir yönüdür. Bu nedenle firma performansı konusunda yapılan her şey, yenilik performansının ölçülmesinde de geçerlidir. Örneğin finanssal ve finanssal olmayan ölçütler konusunda yapılan ayırım yenilik başarısının belirlenmesinde de geçerlidir (Hultink and Robben,1995, s.394).

Bazı yazarlar yenilik başarısının ölçülmesi konusu ile daha yakından ilgilenmişlerdir. Örneğin Cooper (1984) ve Cooper and Kleinschmidt (1987) yeni ürün başarısının nasıl ölçüleceğini ve yenilik başarısının bileşenlerinin neler olduğunu incelemişlerdir.

Cooper (1984) son beş yılda tanımlanan yeni ürünlerin satışının toplam satışlara oranı gibi sekiz performans ölçütünü kullanmıştır. Bu sekiz ölçüt yeni ürün başarısının üç bağımsız boyutunu oluşturmaktadır; (1) programın firmanın satışları ve karları üzerindeki etkisini veya önemini tanımlayan etki, (2) firmanın geliştirdiği ürünlerin kaydını tutan programın başarı oranı, (3) hedeflere, rakiplere ve maliyetlere karşı kar açısından toplam performansı etkileyen göreceli performans.

Cooper and Kleinschmidt (1987) ise yeni ürün başarısını etkileyen üç bağımsız boyut tanımlamışlardır. Bunlar; finansal performans (satışlara göre kar, karlılık seviyesi ve geri ödeme periyodu gibi), fırsat penceresi ( yeni ürün kategorileri, firma

için yeni pazar alanı açısından yeni ürünlerin yeni fırsatlar sağlama derecesi) ve pazar etkisi (yerel veya yabancı pazar payı).

Cardero ise (1990), yeni ürün başarısının değerlendirilmesi için performans ölçütlerini iki gruba ayırmıştır. Teknik performansı değerlendirme ölçütleri ve ticari performansı değerlendirme ölçütleri. Teknik performans değerlendirme ölçütleri, teknik girdiler tarafından yaratılan toplam pazarın parasal değeri, patentlerin sayısı ve yayınların ve bu yayınlara yapılan atıfların sayısıdır. Ticari performansı değerlendirme ölçütleri ise, ödeme periyodu, sektör ortalamaları ile karşılaştırıldığında yeni ürün satışlarının yüzdesi, mevcut satışların yüzdesi olarak son beş yılda geliştirilen ürünlerin satışı gibi ölçütlerdir.

Hart (1993), firma seviyesinde ve yeni ürün seviyesinde finanssal ve finanssal olmayan ölçütlerle ilgilenmiştir ve yeni ürün başarısı ile ilgili üç profil tanımlamıştır; rakipler ile teknolojik yarışa esas alan, maliyet azaltma ve fiyat rekabetini esas alan, pazarda ilk olma sayesinde ROI'yi esas alan.

Griffin and Page (1993) yeni ürün başarısı ve başarısızlığında kullanılan tüm ölçütleri tanımlamak ve çeşitli kategorilere ayırmaya çalışmışlardır. Bunun için çeşitli akademisyenler ve firmaların yeni ürün başarısını değerlendirdikleri ölçütleri bir araya getirerek 75 farklı ölçütü beş bağımsız genel kategoriye ayırmışlardır. Bunlar; (1) firma seviyesinde ölçütler (2) program seviyesinde ölçütler, (3) ürün seviyesinde ölçütler, (4) finanssal performans seviyesinde ölçütler, (5) müşteri kabulü ölçütleri

Acs and Audretsch (1991, s.4 ) göre ise yenilik başarısı , yeniliklerin sayısı, satışlar, Ar-Ge harcamaları, Ar-Ge harcamalarının satışlar içinde yüzde olarak payı ve patentler ile de ölçülebilmektedir

Yukarıdan da görüldüğü gibi, Thamhin 'e göre (1996, s.9.6-9.8), yenilik performansı bölümler ve firmalar arasında kültürel ve felsefi farklılıklarla değişen çeşitli değişkenlerin karmaşık setlerini kapsar. Bununla birlikte birçok yönetici kesin ölçütlerde hemfikirdir. Örneğin (1) Yeni fikirlerin sayısı (2) Uygulanan yeni ürün kavramlarının sayısı (3) Maliyet ve performans gelişmeleri (4) patentler bir şirketin yenilik performansını gösteren önemli faktörlerdir.



Yenilik performansının en yaygın kullanılan göstergeleri ölçülebilir göstergelerdir. Bunlar, satışlar veya yeni ürünlerin başarı oranları, pazar payı, karlılık gibi göstergeleri içerir. ayrıca, son beş yılda tanımlanan yeni ürünlerin sayısı, zaman etkinliği gibi sayısal ölçeklerdir. Ayrıca yeni ürünlerin satış başarısı, yeni ürünlerin pazarda başarılı olması gibi sayısal olmayan ölçeklerde mevcuttur (Dyer et al., 1999, s.16)

Uzun'a (2001, s.195) göre yeniliğin temel göstergeleri olarak; (1) Ar-Ge harcamaları, (2) Firmaların büyüklüklerini gösteren firmadaki toplam çalışan sayısı (3) Ar-Ge faaliyetlerinde çalışan araştırmacıların sayısı ve son olarak (4) yeni veya geliştirilmiş ürünlerin toplam satışlardaki oranı kullanmıştır.

Romjin and Albaladejo'ye (2002, s. 1056-1057) göre, yenilik performansının üç göstergesi mevcuttur. Bunlar; (1) son üç yılda gerçekleştirilen büyük ürün yeniliklerinin sayısı, (2) alınan patentlerin sayısı ve (3) ürün yeniliği indeksidir (ürün yeniliğinin derecesi).

Koschatzky et al.'a (2001, s.317-319) göre, iyi donanımlı personel, Ar-Ge personeli ve Ar-Ge harcamaları gibi faktörler yenilik prosesinin girdileri ile ilgili göstergelerdir. Ar-Ge personeli firmanın insan sermayesinin ve yenilik potansiyelinin önemli bir parçasını oluşturur. Ar-Ge harcamalarının toplam sermayedeki oranı Ar-Ge'nin yoğunluğu göstermektedir. Yeniliği anlamının bir göstergesi de yeni ürünlerin toplam satışlar içindeki payıdır. Diğer bir gösterge ise, yeniliğin radikallik derecesidir (yani geliştirilen ürünlerde tamamen yeni olarak nitelendirilen ürün sayısı). Diğer bir gösterge ise ürün geliştirme süresidir, bu yeni ürünlerin veya proseslerin tanımlanmasında dinamikliğı gösterir. Diğer bir faktör ise alınan patentlerin sayısıdır Tidd (2000, s.170) 'e göre, yeniliğin firma seviyesinde ölçülmesinde iki yaklaşım mevcuttur. Birincisi Ar-Ge harcamaları, patentlerin sayısı ve yeni ürün bildirimleri gibi genel alanda elverişli göstergeleri kullanır. Diğerleri ise, teknik, tasarım veya araştırma personelinin oranı ve son üç veya beş yılda gerçekleştirilen ürünler tarafından satışların veya karların oranı gibi daha geniş kapsamlı göstergeleri kullanır (Tidd , 2001, s.170). Tablo 3.3. 'da kullanılan

temel yenilik ölçütleri, zayıf ve güçlü yönleri ve karşılaştırma için olası seviyeler görülmektedir.

**Tablo 3.3. Yenilik Faaliyetlerinin Ölçütlerinin Güçlü ve Zayıf Yönleri**

Ölçüt	Güçlü Yönleri	Zayıf Yönleri	Ülke	Endüstri	Teknik alan	Firma
Araştırma ve Geliştirme faaliyetleri	Teknolojinin ana kaynağında düzenli ve tanımlanmış bilgi	<ul style="list-style-type: none"> <li>Detay eksikliği (Teknik alanlarda)</li> <li>Küçük firmalara tasarım, üretim, mühendislik ve yazılıma gerçek değerinden daha az değer biçme</li> </ul>	√	√	*	√
Patentler	<ul style="list-style-type: none"> <li>Düzenli, detaylı ve uzun vadeli veri</li> <li>Ar-Ge istatistiklerinin zayıflığını karşılar.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Patente eşit olmayan eğilim</li> <li>Yazılımın yanlış anlaşılması (Fakat ABD'de şimdi patentlenebiliyor)</li> </ul>	√	√	√	√
Önemli yenilikler	<ul style="list-style-type: none"> <li>Çıktının direk ölçüsü</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Önemin ölçüsü</li> <li>Toplama maliyeti</li> <li>Aşamalı değişikliklerin gözden kaçması</li> </ul>	*	√	*	√
Yenilik araştırmaları	<ul style="list-style-type: none"> <li>Çıktının direk ölçüsü</li> <li>Geniş kapsam</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Yeniliğin değişken tanımı</li> <li>Maliyet</li> </ul>	√	√	*	√
Ürün ilanları	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ticarileşmeye yakın</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Firma içinde proses yeniliklerinin ve aşamalı ürün iyileştirmelerinin gözden kaçması</li> <li>Pazarlama ve halk ilişkileri ile olası kendi çıkarına kullanma</li> </ul>	?	√	*	√
Teknik personel	<ul style="list-style-type: none"> <li>Örtük bilginin ölçülmesi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kalifikasyonların homojenliğinin eksikliği</li> </ul>	*	√	√	√
Uzman değerlendirme leri	<ul style="list-style-type: none"> <li>Uzmanın direkt kullanımı</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Bağımsız uzmanları bulma</li> <li>Uzmanlık ötesi değerlendirmeler</li> </ul>	?	√	√	√

√ Evek \*Hayır ? olabilir

Kaynak: Patel, 2000, s.133

## 4.PAZAR ODAKLILIK,TEKNOLOJİ ODAKLILIK VE YENİLİK

### 4.1. Pazar Odaklılık Kavramının Gelişimi ve Tanımı

1950'lerin ortalarına kadar, geleneksel pazarlama perspektifine göre, karlılığın anahtarı büyük satış hacimleri olmuştur. Bu yüzden firmaların üretebildikleri her şeyi satmak sorumluluğu pazarlama bölümüne verilmiştir (Webster,1988). Pazarlama metotları, kişisel satış, reklam ve satış promosyonunun kısa vadeli taktik satış prosesine doğru yönelmiştir (Harrison-Walker, 2001, s.139).

1950'lerde ve 1960'ların başlarında pazarlamanın organizasyona nüfuz eden bir bakış açısı olduğunu ileri süren Drucker (1954) ve Keith (1960) gibi yazarlar sayesinde pazar odaklılığın ilk temelleri atılmıştır (Celuch et al., 2002, s.545). Drucker (1954) pazarlama kavramının esas odağı olarak pazarlama odaklılık kavramını ilk kez ifade eden yazardır (Kwon and Hu, 2000, s.61). Drucker 'a göre (1954) pazarlama ayrı bir yönetim fonksiyonu değildir, çünkü müşteri açısından işletme bir bütündür. Başka bir deyişle pazarlama kavramı, müşterilerin firmanın stratejilerinin ve operasyonlarının temelini oluşturduğu farklı bir organizasyonel kültür, paylaşılan temel değerler ve inançlar setidir (Deshpande and Webster, 1989, s.3). Lewitt'in bakış açısına göre (1960) işletmelerin merkez odağı müşteridir ve bu düşünce pazarlama kavramının temelidir. Bir firma uzun vadede rekabet gücü elde etmek için pazar odaklı olmalıdır. Pazar odaklı firmaların faaliyetleri pazarlama kavramı ile tutarlı olmak zorundadır. Pazarlama kavramına göre, firmanın tüm birimlerinin müşteri odaklı olmalıdır, tüm pazarlama faaliyetlerinin entegre edilmelidir ve satışlar değil, karın hedeflenmelidir (Deshpande and Webster,1989, s.3).

1970'lerde ve sonrasında pazarlama ile ilgili yayınlarda hakim olan bakış açısı müşteri merkezli bir bakış açısıdır. 1980'lerin sonlarında ve 1990'lar boyunca pazarlama kavramı "pazar odaklılık" kavramına doğru gelişmiştir (Celuch et.al, 2002, s.545). 1980'lerin sonlarında pazar odaklılık yapısının geliştirilmesi yönünde"

önemli ilerlemeler sağlanmıştır. Bu gelişmeden sonra, örneğin, Kohli and Jaworski (1990), Narver and Slater (1990), Deng and Dart (1994), Cadogan and Diamantopoulos (1995) gibi çeşitli yazarlar tarafından yapılan çalışmalar pazar odaklılık yapılarının tanımlanması, kavramlaştırılması ve uygulanmasına odaklanmıştır (Piercy et al, 2002, s.261). İki pazar odaklılık yapısı geniş bir destek bulmuştur. Birincisi Kohli and Jaworski (1990) tarafından geliştirilen bilgiye dayalı bakış, ikincisi ise Narver and Slater (1990) tarafından tanımlanan kültüre dayalı yaklaşımdır.

Kültürel bakış açısına göre, pazar odaklılık, firmanın faaliyetlerinin merkezini pazarın, rakiplerin ve müşterilerin oluşturduğu organizasyonel bir kültür olarak anlaşılmaktadır. Bu açıdan, pazar odaklılık, bir bakıma müşterileri stratejinin ve organizasyonel faaliyetlerin odak noktası yapan, müşteriler için daha yüksek değer yaratmayı teşvik eden ve organizasyonun her seviyesinde paylaşılan ortak değerlerin ve tutumların varlığını göstermektedir (Vazquez et al. 2001, s.71). Narver and Slater'a (1990, s.21) göre, pazar odaklılık etkili ve verimli bir şekilde müşterilere değer yaratan ve bunun sonucu olarak firma için sürekli ve yüksek bir performans yaratan bir örgüt kültürünün kurulmasını ve uygulanmasını ifade eder.

Bilgiye dayalı davranış ve proses odaklı bakış açısı ise, organizasyon kültürünü etkili bir şekilde uygulamak için, organizasyonun içinde yapılması gereken faaliyetlere yönelen pazar odaklılık kavramının tanımını içermektedir (Vazquez et al., 2001, s.71). Shapiro (1988) pazar odaklılığa kapsamlı bir şekilde bakmış ve firmanın tüm yönlerine değinen proseslerin bir setini ifade ettiğini belirtmiştir. Benzer şekilde, Kohli and Jaworski (1990, s.6-13), pazar odaklılığı pazarlama kavramının uygulaması olarak ifade etmişlerdir. Mevcut ve gelecekteki müşterilerin ihtiyaçları ile ilgili pazar bilgisinin toplanması, bu bilginin tüm bölümler arasında yayılması ve bu bilgiye organizasyon çapında bir tepkinin oluşturulması olarak tanımlamışlardır. Kısacası, pazar odaklılık pazar bilgisinin toplanması, yayılması ve tepki oluşturulması için güçlü standartlar sağlayan organizasyonel değerler sistemidir (Webb et al., 2000, s.102).

Her iki bakış açısı, müşteri isteklerinin anlaşılması, firma içinde çapraz fonksiyonel entegrasyon ve pazar fırsatlarına tepki vermede karar verme faaliyetinin önemi gibi temel kavram ve faaliyetleri paylaşmaktadırlar (Noble et al.,2002, s.27).

Ruekert (1992) pazar odaklılığı, bir firmanın 1) müşteriler hakkında bilgi edinmesi ve bu bilgiyi kullanması, (2) müşteri ihtiyaçlarını karşılayacak bir strateji geliştirmesi ve (3) müşteri ihtiyaçlarına ve isteklerine cevap vererek bu stratejiyi uygulamasının derecesi olarak tanımlamıştır (Harrison-Walker, 2001, s.141).

Slater and Narver'a (1995, s.67) göre, Pazar odaklılık müşteri değeri yaratmaya ve sürdürmeye öncelik veren bir kültürdür ve organizasyonel gelişme ve pazara duyarlılık yönünde normlar oluşturur. Bu kültürde ifade edilen değerler ve inançlar (1) müşterilerin mevcut ve sonraki ihtiyaçları ve rakiplerin yetenekleri ve stratejileri hakkında sürekli çapraz-fonksiyonel öğrenmeyi ve (2) öğrenmeyi yaratmak ve kendi yararına kullanmak için çapraz fonksiyonel olarak koordine edilmiş faaliyeti teşvik eder (Slater and Narver, 2000, s.69 ).

Deshpande et al. (1993, s.27) ise, pazar odaklılığı firmanın karını artırmak için müşterilerin istek ve ihtiyaçlarını her şeyin önünde tutan bir inançlar seti olarak tanımlamışlardır. Deshpande and Farley ise (1998, s.226), çalışmalarında pazar odaklılık kavramı yerine müşteri odaklılık kavramını aynı anlamda kullanmışlardır. Pazar odaklılığın kültür olmadığını, müşteri ihtiyaçlarını sürekli olarak değerlendiren ve her şeyden önde tutan bir süreçler ve faaliyetler kümesi olduğunu ileri sürmüşlerdir.

Day (1994, s.41), pazar odaklılık terimini, müşterileri ile yakın temas halinde olan firmalar için kullanmıştır. Özellikle böyle firmaların pazara daha yakın olduklarını, müşterileri ile daha çabuk ilişki kurduklarını ve dağıtım kanalındaki firmalarla ilişki geliştirme yeteneklerinde üstün olduklarını ileri sürmüştür. Ona göre, pazar odaklılık, araştırmayı başlatma, bilginin toplanması, bilginin dağıtılması, yorumu, bilginin kullanılması ve sonucun değerlendirilmesini kapsayan çok aşamalı bir öğrenme prosesidir.

Deng and Dart ise (1994, s.726), Kohli and Jaworski (1990) ile Narver and Slater'in (1990) modellerini sentezleyerek pazar odaklılığı özel bir işletme felsefesinin uygulanması olarak tanımlamıştır.

Pazar odaklılık organizasyon yönetiminin kilit ve temel boyutlarından biridir. Aynı zamanda, endüstriyel firmaların işletme başarısı için kritik bir faktördür. Bu açıdan, pazar odaklılık, müşteri ve rakip odaklı temel değerler ve tutumlar, müşteri memnuniyeti ve rekabet gücü gibi işletme hedefleri, pazar bölümü, kalite liderliği, farklılaştırma ve müşteri odaklı ürün geliştirme gibi temel stratejilerin kapsamlı ve organize bir seti olarak tanımlanabilir (Fritz.1996. s.62).

Pazar odaklılık mevcut ve potansiyel müşteriler ve rakipler hakkında düzenli olarak bilgi toplanmasını, bu bilginin sistematik olarak analizini kapsar. Ayrıca, stratejilerin tanımlanması, geliştirilmesi, seçilmesi, firma içinde anlaşılması, uygulaması ve modifikasyonuna yol göstermek için bu bilginin sistematik bir şekilde kullanılmasını içerir (Hunt and Morgan.1995, s.11).

Pazar odaklılık, mevcut ve gelecekteki müşteri ihtiyaçları ve bu ihtiyaçların tatmin edilmesi için rekabet gücü ile ilgili uygun pazar bilgisinin elde edilmesi, bölümlerde karşılıklı olarak bu bilginin entegrasyonu ve yayılması, pazar fırsatlarına verilecek tepkinin koordineli olarak tasarımı ve uygulanmasıdır (Gray et al., 1998, s.885). Pazar odaklılık, tüketici isteklerine ve zevklerine organizasyonun uyum sağlaması olarak da düşünülebilir. Bu uyum yeteneği herhangi bir değişim olduğunda veya olmadan önce değişimi hızlı bir şekilde tanımlama ve tepki verme yeteneğidir (Mavondo, 2000, s.259). Pazar odaklılık müşterilerin istek ve beklentilerini anlamayı ve bunları tatmin etmeyi amaçlayan davranışları temsil etmektedir.

Pazarlama kavramı tüm firma faaliyetlerinin müşteri ihtiyaçlarının memnun edilmesi hedefinin etrafında organize edilmesi gerektiğini kabul eder. Organizasyonel yapılar ve prosedürler pazar odaklılığı yansıtır ve tüm personelin müşteri odaklı olması beklenir. Pazar odaklı firmalar yeni ürünlerin geliştirilmesinde ve üretilmesinde öncelikle müşteri istek ve beklentilerinin tespitine

çok önem verirler. (Poolton and İsmail, 2000, s.799). Organizasyonun temel hedefi, müşterilerin ihtiyaçlarına karşı hazır olmaktır.

Pazar odaklılık işletmeler açısından farklı anlamlara gelebilmektedir. Bazı firmalar için müşteri ihtiyaçlarının neler olduğunun belirlenmesi için firmaların uyguladıkları stratejileri ifade etmektedir. Bazı firmalar için ise organizasyon içinde, çalışanlara arasında pazarlama felsefesinin ve bilincinin oluşturulması anlamına gelmektedir (Lichtenthal and Wilson, 1992. s.191).

Pazar odaklı bir firma mevcut ve potansiyel müşterilerin tercihlerini tanımlamasını ve bu tercihleri memnun edecek mevcut ve potansiyel rakiplerin yeteneklerinin de tanımlanmasını sağlayan uzun vadeli güçlü bir odağa sahiptir (Kumar et al., 1998, s.204). Kumar et al.'a (1998, s.206) göre pazar odaklı bir firma, rakiplerinin ürünlerine göre, müşterilerine sundukları ürünlerin değerini sürekli olarak artırmaya çabalarlar. Pazar odaklı bir firma hem müşterilerine değer yaratan ürünler üretmek, hem de ürün maliyetlerini düşürmek için çeşitli yollar tanımlar. Pazar odaklı bir firma sürdürülebilir bir rekabet avantajı için farklı kaynakları sürekli olarak inceler ve en uygun olana adapte olur.

Pazar odaklılık yapısının temelinde yatan dayanak noktası, işlerini iyi yapmak için, organizasyonların, müşterileri, rakipleri ve pazar hakkında uygun bilgiye ihtiyaç duymalarıdır. Fırsatlar ve tehditler (rakiplerin hareketleri, yeni teknolojinin ortaya çıkması, müşteri tercihlerinin ve davranışlarının değişmesi) sürekli olarak değiştiği için pazar sürekli olarak araştırılmalıdır. Pazar bilgisi sürekli olarak toplanmalı, yorumlanmalı, diğer organizasyon üyeleri arasında dağıtılmalı ve rekabet gücünü devam ettirmek için uygun bir şekilde kullanılmalı ve değerlendirilmelidir.

## 4.2. Pazar Odaklılığın Önemi

Fritz'in (1996, s.69) 144 Alman firmasında yaptığı çalışmanın sonuçlarına göre, pazar odaklılık, işletme yönetiminin anahtar boyutlarından biridir (diğerleri,

üretim/maliyet odaklılık, finanssal odaklılık, teknoloji ve yenilik odaklılık, çalışan odaklılık, çevresel ve sosyal odaklılık). Pazar odaklılık işletmenin başarısı için önemli ve kritik bir faktördür. Pazar odaklılık seviyesinde bir azalma ciddi bir hataya veya başarısızlığa neden olabilir.

Kohli and Jaworki'ye göre (1990) pazar odaklılık müşteriler için yüksek değer yaratmaya odaklanmış bir organizasyon stratejisi için birleştirici bir odak ve açık bir vizyon sağlar. İşletme stratejisi karşılıklı tutarlı hedefleri, amaçları ve politikaları yansıtmaktadır. Bu nedenle, bölümler arası etkili ilişkiler organizasyonun performansını ve başarısını artırır. Organizasyonel bir hedef olarak pazar odaklılığın birleştirici yönü, çalışanlar için daha iyi bir iş ortamının sağlanmasına, verimliliğin artmasına ve örgütsel başarıya neden olur (Conduit and Mavondo,2001, s.12-13).

Pazar odaklılık bir organizasyonun çevresindeki değişimleri tahmin etmesi, bu değişimlere tepki vermesi ve bu değişimlerden faydalanma yeteneğini geliştirerek firma performansının artırılması için entegre bir perspektif sağlar (Rose and Shoham, 2002, s.218). Çünkü pazar odaklılık bir işletmenin performansının en önemli belirleyicilerinden biridir (Biemans and Harmsen, 1995, s.8).

Pazar odaklılık özellikle küçük ölçekli firmalar için çok önemlidir. Çünkü pazar odaklı firmalar esneklik, uyum sağlayabilme ve müşterilerine üstün hizmet sağlamanın potansiyel avantajlarına sahiptirler (Pelham, 1999, s.34). Pazar odaklı bir kültür müşteri ihtiyaçlarını tahmin etmek, rakiplerin stratejilerini anlamak, firmanın ürettiği ürünlerle ve hizmetlerle yüksek seviyede müşteri memnuniyetini sağlamak için firma çapındaki davranışlar üzerinde yüksek bir önceliğe ve öneme sahiptir (Kohli and Jaworski,1990; Pelham, 1999, s.34). Pazar odaklılığı yüksek seviyede olan bir firmada, tüm yöneticiler ve çalışanlar müşteri ihtiyaçlarını, rekabet baskılarını iyi bir şekilde anladıklarında, daha iyi kararlar verebilir ve bu kararları daha iyi uygulayabilirler ve yüksek seviyede müşteri memnuniyeti sağlamak için güçlü bir motivasyona sahip olabilirler. Bu durumda pazar odaklılık sürekli bir rekabet avantajı elde etmek için iyi bir kaynak oluşturur (Pelham,1997, s.290).



Pazar odaklılık konusunda yapılan çalışmalar dört ana gruba ayrılabilir. Birincisi “pazarlama kavramı” olarak bilinen pazar odaklılığın felsefi temelinin analizine yoğunlaşmıştır. İkincisi pazar odaklılığın tanımlanması ve kavramsallaştırılmasına odaklanmıştır. Üçüncüsü farklı ulusal çevrelerde ve farklı çevresel durumlarda pazar odaklılık ve performans arasındaki bağlantıyı araştıran çalışmalardır. Dördüncüsü ise pazar odaklılığın geliştirilmesinde ortaya çıkabilen potansiyel engellerin tanımlanmasına odaklanmıştır (Harris, 2000, s.598).

### 4.3.Pazar Odaklılığın Temel Özellikleri

Pazar odaklılığın çeşitli yönlerini tanımlayan ilk yazar belki de Shapiro’dur (1988). Shapiro’ya göre pazar odaklı bir firmada bulunması gereken temel özellikleri şunlardır (Webb et al. ,2000, s.102; Harrison-Walker, 2001, s.140);

- Önemli satın alma faaliyetlerini etkileyen bilgiler işletmenin her fonksiyonuna ulaşmalıdır.
- Stratejik ve taktik kararlar işletmenin tüm bölümlerinin katılımıyla ortaklaşa verilmelidir.
- Bölümler ve fonksiyonlar birbiri ile uyumlu ve koordineli kararlar vermelidirler ve kararları bağlılık duygusu ile yerine getirmelidirler

Day (1994) ise pazar odaklılığın temel özelliklerini şu şekilde ifade etmiştir (Kwon and Hu, 2000, s.62);

- Müşterilerin istek ve ihtiyaçlarına verilen önem ilk sırada olmalıdır.
- Pazar hakkındaki bilginin toplanması, yayılması ve kullanımı konusunda organizasyonun yeteneği olmalıdır
- Müşteri değeri yaratmak için fonksiyonlar arası kaynakların bir araya getirilmesinde koordineli bir çaba gösterilmelidir.

Slater and Narver (1995, s.63) ise pazar odaklılığın özelliklerini şu şekilde özetlemektedir;

- Pazar odaklılık organizasyonel kültürün bir yönüdür.

- Pazar odaklılık öğrenme odaklılığa özgüdür.
- Pazar odaklılık kendisinin ve öğrenme odaklılığın değerini artıracak normları ve değerlerin anlaşılması için daha fazla araştırma gerektirmektedir.

Amerika’da yapılan araştırmalara göre, pazar odaklılığın temel özellikleri şunlardır (Fritz,1996, s.61);

- Pazar odaklılık, müşteri istek ve ihtiyaçlarının her şeyden önemli olduğu bir inançlar setidir (Despandé et al.,1993)
- Organizasyonun rakipler ve müşteriler hakkındaki kaliteli bilgiyi üretme, yayma ve kullanma kabiliyetidir (Kohli and Jaworski,1990)
- Müşteriler için üstün değer yaratılmasında fonksiyonlar arası kaynakların koordineli bir şekilde uygulanmasıdır (Narver and Slater.1990;Shapiro.1988)

Dobni and Luffman (2000, s.504) ise, pazar odaklılığın temel özelliklerini aşağıdaki gibi özetlemişlerdir:

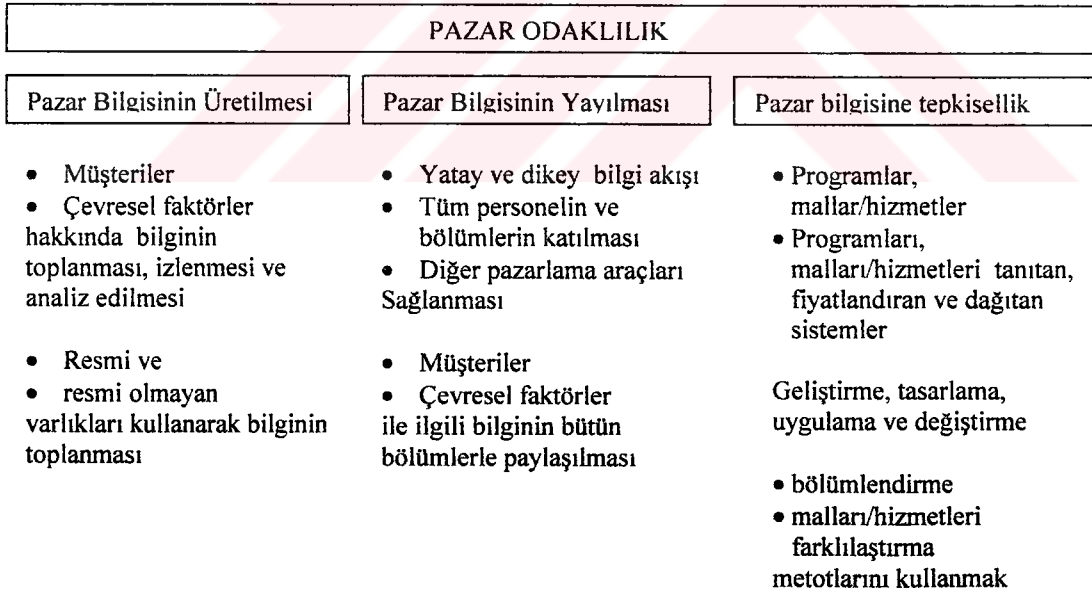
- Müşterilere en iyi değeri yaratmayı sağlayacak fonksiyonlar arası kaynakları koordineli bir şekilde kullanmak (Narver and Slater. 1990; Shapiro. 1988)
- Organizasyonun müşterileri ve rakipleri hakkında yüksek nitelikli bilgiyi üretme, yayma ve kullanma yeteneğine sahip olmak (Kohli and Jaworski, 1990).
- Mevcut ve gelecekteki müşteri ihtiyaçları ile ilgili uygun pazar bilgisinin oluşturulması, üretilmesi, bölümler arasında bilgi-iletişim ağının kurulması ve bu bilgiye cevap verme konusunda stratejilerin oluşturulması ve uygulanmasıdır (Deng and Dart,1994).

#### **4.4.Pazar Odaklılığın Bileşenlerinin Tanımlanması Konusunda Yapılan Çalışmalar**

Literatürde, daha önce de bahsedildiği gibi, pazar odaklılığın kavramlaştırılması konusunda iki farklı bakış açısı vardır (Harris and Ogbonna, 2001, s.259). Birincisi pazar odaklılığı “pazar hakkındaki bilgiyi toplama, yayma ve bu bilgiye cevap verme” olarak tanımlayan Kohli and Jaworski’nin (1990) bilgiye

dayanan proses veya davranış odaklı yaklaşımlardır. İkincisi ise, pazar odaklılığı “müşterilere yüksek bir değer yaratmak için en etkin ve verimli bir şekilde gerekli davranışları yaratan organizasyonel bir kültür” olarak tanımlayan Narver and Slater’in (1990) kültür odaklı yaklaşımlardır.

Kohli and Jaworski ‘nin (1990) tanımına göre, pazar odaklılık üç temel işletme faaliyetini kapsamaktadır; pazar bilgisinin üretilmesi, bu bilginin yayılması ve bu bilgiye örgüt çapında tepki üretilmesidir. Bilginin üretilmesi, müşterilerin ihtiyaçları ve tercihleri ile ilgili bilginin toplanmasını ve bu istek ve tercihleri, sektörde değişen durumları ve rakiplerin faaliyetlerini etkileyen faktörlerin analizini kapsamaktadır. Bilginin yayılması, pazar ihtiyaçlarına uyum sağlanması için, bu bilgiden tüm fonksiyonların haberdar olmasının sağlanmasını ifade eder. Tepkisellik ise üretilen ve yayılan bu bilgiye firma çapında bir tepki üretme faaliyetidir (Kahn, 2001, s.315). Pazar odaklılığın temel bileşenleri Şekil 4.1.’de görüldüğü gibidir (Wood et al., 2000, s.215).



**Şekil 4.1.** Kohli and Jaworski (1990) tanımına göre pazar odaklılığın temel bileşenleri ve ilgi alanları

Kaynak: Wood et al., 2000, s.215

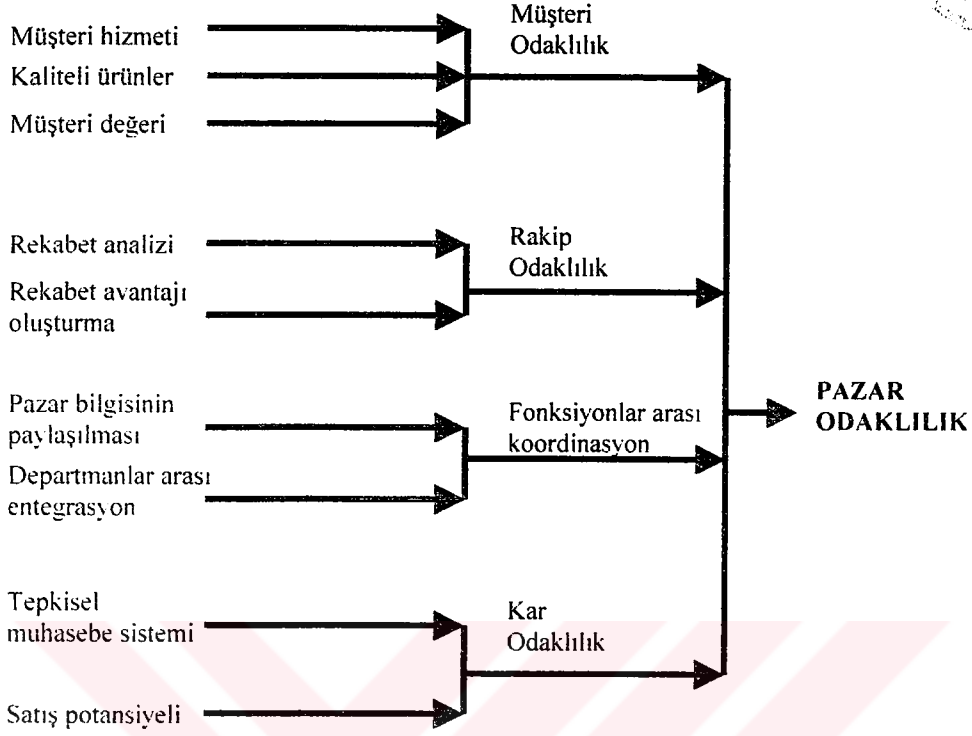
Narver and Slater (1990) ise, pazar odaklılığın üç davranışsal bileşenini tanımlamıştır; müşteri odaklılık, rekabet odaklılık ve fonksiyonlar arası koordinasyon. Müşteri odaklılık ve rekabet odaklılık bilginin toplanmasını ve

yayılması faaliyetlerini kapsamaktadır (Kahn, 2001, s.315). Narver and Slater (1990, s.23) tarafından pazar odaklılığın bileşenleri ile ilgili olarak geliştirilen model Şekil 4.2.'de görülmektedir.



**Şekil 4.2.** Narver and Slater'in Tanımladığı Pazar Odaklılık Bileşenleri  
Kaynak: Narver and Slater, 1990, s.23

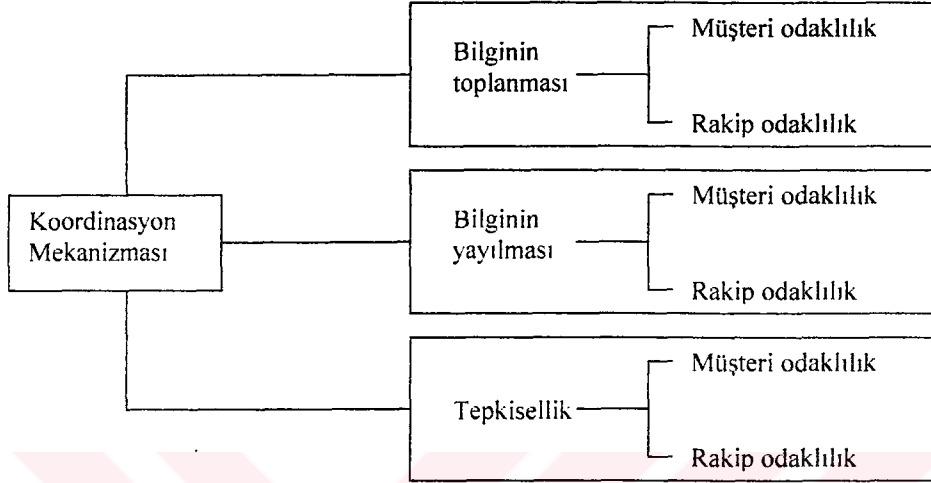
Deng and Dart (1995, s.728) ise Narver and Slater'in (1990) sınıflandırmasını esas alarak pazar odaklılığın 4 temel bileşenini tanımlamıştır. Müşteri odaklılık (uzun vadede müşteri memnuniyetini artırmayı hedefleyen davranışlar), rakip odaklılık (aynı pazara hizmet eden mevcut ve potansiyel rakiplerin yeteneklerini anlama), fonksiyonlar arası koordinasyon (organizasyondaki tüm bölümlerin pazara hizmet etme sorumluluğunu kabul etmeleri) ve kar odaklılık. Şekil 4.3.'de Deng and Dart tarafından tanımlanan pazar odaklılık bileşenleri görülmektedir.



**Şekil 4.3.** Deng and Dart'ın Tanımladığı Pazar Odaklılığın Bileşenleri  
Kaynak: Deng and Dart, 1994, s.728

Cadogan and Diamantopoulos (1995, s.48-49) ise, Narver and Slater'in (1990) ve Kohli and Jaworski'nin (1990) pazar odaklılık modellerini sentezleyerek yeniden tanımlamışlardır. Bu bakış açısına göre, müşteri ve rakip odaklılık, pazar bilgisinin toplanması, yayılması ve tepkisellik ile ilgili davranışların özel bir odağını yansıtmaktadır. Kohli and Jaworski (1990) ve Narver and Slater'in (1990) yaklaşımlarında birbirine benzer faaliyetler bulunmaktadır. Bu faaliyetler, pazar bilgisinin toplanması, yayılması ve tepki üretimi formunu alarak müşterilere ve rakiplere yönelmektedir. Başka bir ifade ile müşteri ve rekabet odaklılık pazar bilgisinin toplanmasına izin vermektedir ve fonksiyonlar arası koordinasyon bu bilginin yayılmasına yardım eder ve uygun bir cevap sağlar (Siguaw and Diamantopoulos, 1995, s.78) Bunlara ilave olarak Cadogan and Diamantopoulos (1995, s.49) bu faaliyetlerin etkili ve verimli bir şekilde gerçekleştirilmesini sağlayan ve prosesi yönlendiren bir koordinasyon mekanizması tanımlamışlardır. Koordinasyon mekanizması fonksiyonlar arası bağlılığı sağlayarak Narver and Slater'in (1990) bakış açısında yer alan fonksiyonlar arası koordinasyon bileşenini

kapsamaktadır. Cadogan and Diamantopoulos bu koordinasyon mekanizmasına Kohli ve Jaworski'nin pazar odaklı faaliyetlere, fonksiyonlar arası faaliyetlere ilave olarak, örgüt çapında sorumluluğu entegre etmişlerdir. Bu yaklaşım Şekil 4.4.'de görülmektedir.

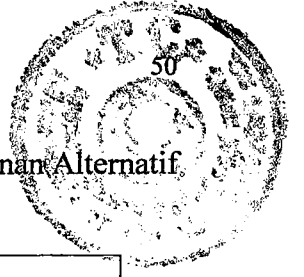


**Şekil 4.4.** Cadogan and Diamantopoulos Tarafından Tanımlanan Pazar Odaklılık Bileşenleri .

Kaynak:Cadogan and Diamantopoulos, 1995. s.49

Lambin (1996) ve Lado et al.(1998) pazar odaklılığın kavramlaştırılmasında çevresel faktörleri de dikkate almışlardır. Çünkü bu faktörler organizasyonel verimliliği etkilemektedir ve bir firma kendi kendini devam ettiremeyen açık bir sistemdir. Bu kavramlaştırmaya göre, pazar son müşteriler, dağıtıcılar, rakipler ve çevreden oluşmaktadır. Bir firmanın rekabet gücü, pazarı oluşturanların ihtiyaçları ve davranışları hakkındaki bilginin toplanması ve analizi için gerekli insan kaynakları ve malzemelerin tahsisine bağlıdır. Bu bilgi daha sonra, pazarı oluşturanlarla ilgili faaliyet planlarının tasarlanması ve geliştirilmesi için fonksiyonlar arası faaliyetlerin koordinasyonunda kullanılır. Analiz ve stratejik faaliyetler bileşenleri pazarı oluşturanların her birini işin içine katar ve koordinasyon bileşenini esas alır (Lado and Maydeu-Olivares, 2001, s.134).

Tablo 4.1'de farklı yazarların tanımladıkları pazar odaklılığın bileşenleri görülmektedir. Tablo 4.2'de ise pazar odaklılık boyutlarının sınıflandırılması konusunda yapılan çalışmaların bir özeti görülmektedir.



**Tablo 4.1. Pazar Odaklılığın Çeşitli Yazarlar Tarafından Tanımlanan Alternatif Kavramları**

<b>Yazarlar</b>	<b>Pazar Odaklılığın Bileşenleri</b>
Kohli ve Jaworski (1990)	Pazar bilgisinin toplanması Pazar bilgisinin yayılması Bütün örgütün cevap verme kapasitesi
Narver ve Slater (1990)	Müşteri odaklılık Rakip odaklılık Fonksiyonlar arası koordinasyon
Deng ve Dart (1994)	Müşteri odaklılık Rakip odaklılık Fonksiyonlar arası koordinasyon Kar odaklılık
Cadogan ve Diamantopoulos (1995)	bilginin üretilmesi, bilginin yayılması tepkisellik Koordinasyon mekanizması
Lambin (1996) ve Lado, Maydeu-Olivares ve Rivera (1998)	<ul style="list-style-type: none"><li>• Bilginin toplanması ve analizi<ul style="list-style-type: none"><li>× Son müşteriler</li><li>× Dağıtıcılar</li><li>× Rakipler ve çevre</li></ul></li><li>• Fonksiyonlar arası koordinasyon</li><li>• Stratejik faaliyetler<ul style="list-style-type: none"><li>× Son müşteriler</li><li>× Dağıtıcılar</li><li>× rakipler</li><li>× çevre</li></ul></li></ul>



**Tablo 4.2. Pazar Odaklılığın Boyutlarının Teorik Temelleri ve Ölçümü**

Araştırmacı	Bilginin Toplanması	Rekabet/müşteri/sektör odaklılık	Bilginin Yayılması	Koordinasyon/tepkisellik	Kar/süre odaklılık	Pazar odaklılığın ölçüsü
Keith (1960)		✓		✓	✓	
Hise (1965)		✓		✓	✓	
McNamara (1972)		✓		✓	✓	
Kotler (1977)	✓	✓	✓	✓	✓	✓
McCarthy and Perrault (1984)	✓		✓	✓		
Lusch and Lacznik (1987)	✓		✓	✓	✓	
Webster (1988)	✓		✓	✓		
Shapiro (1988)	✓	✓	✓	✓	✓	
Narver and Slater (1990)	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Hooley et al. (1990)	✓			✓		
Edgett and Thwaites (1990)	✓	✓	✓	✓		
Kohli and Jaworski (1990)						✓
Naidu and Narayana (1991)	✓	✓	✓	✓	✓	
Meziou (1991)	✓		✓	✓	✓	
Narver et al. (1993)	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Kohli et al. (1993)	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Jaworski and Kohli (1993)	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Deshpande et al. (1993)	✓	✓	✓	✓		
Deng and Dart (1994)	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Day (1994)	✓	✓	✓	✓	✓	

Kaynak: Dobni and Luffman, 2000, s.519

#### 4.5. Pazar Odaklılığın Bileşenleri

Bu çalışmada pazar odaklılığın Narver and Slater (1990) tarafından tanımlanan üç temel bileşeni esas alınmıştır. Aşağıda bu bileşenlerin tanımları ve kapsamları açıklanmıştır.



#### 4.5.1.Müşteri Odaklılık

Shapiro (1988), müşteri odaklılığı, bir organizasyonda müşteriler hakkındaki bilginin paylaşılması, fonksiyonlar arası olarak pazar ihtiyaçlarını memnun edecek stratejilerin ve taktiklerin formüle edilmesi ve bunların şirket çapında uygulanması olarak tanımlamıştır.

Narver and Slater'e göre (1990, s.21), müşteri odaklılık, alıcılar için sürekli olarak üstün değer yaratabilmek için firmanın hedef müşterilerini yeterince anlamasıdır. Buna göre, müşteri odaklılık müşteri bilgisinin firma tarafından toplanmasının ve kullanılmasının derecesini ifade etmektedir (Kohli and Jaworski, 1990,s.3).

Ruekert'e göre (1992), müşteri odaklılık, organizasyonun müşterilerden bilgiyi sağlaması ve kullanması, müşteri ihtiyaçlarını karşılayacak bir strateji geliştirmesi, müşterilerin ihtiyaç ve isteklerine tepki vererek bu stratejiyi uygulama derecesidir (Appiah-Adu and Singh, 1998, s.386). Déshpande et al. (1993, s.27) ise müşteri odaklılığı, uzun vadeli karlı bir girişimi geliştirmek için, müşteri ilgilerini (istek ve ihtiyaçlarını) her şeyden önde tutan bir inançlar seti olarak tanımlamışlardır.

Müşteri odaklılık, pazarlamacıların uzun vadeli müşteri memnuniyetini artırmayı hedefleyen davranışlarda bulunmaları ile ilgili bir boyuttur (Deng and Dart, 1994, s.727). Müşteri odaklılık, müşteri istekleri ve şikayetlerinin dinlenmesini, satış sonrası hizmete önem verilmesini, üstün bir ürün/hizmet değeri yaratma yollarının düzenli olarak araştırılmasını ve müşteri memnuniyeti seviyesinin düzenli olarak ölçülmesini kapsar ( Gray et al., 1998, s.900).

Müşteri odaklı bir firma müşteri isteklerini tanımlama, analiz etme, anlama ve ve bu isteklere cevap verme yeteneğine sahip bir firma olarak tanımlanabilir (Gatignon and Xuereb,1997, s.78; Zhang and Doll, 2001, s.103). Bu, müşterilerin diğer bütün hissedarların üstünde tutulmasını ifade eder. Bu müşterilerin hem şimdiki ihtiyaçlarını hem de gelecekteki ihtiyaçlarını tespit etmeyi ve onlar için

değer yaratmayı kapsamaktadır. Yeni ürün geliştirmeye ve yeni pazarlara girmeye yardım ettiği için, bu faaliyetler yenilikçi firmaların yetenekleri ile direkt olarak ilgilidir (Mavondo, 2000, s.259).

Müşteri odaklılık alıcının değer zincirini anlamayı kapsar. Ancak sadece mevcut değer zincirini değil, aynı zamanda, zaman geçtikçe iç ve pazar dinamiklerini yavaş yavaş geliştirecek gelecekteki değer zincirini de kapsar (Narver and Slater, 1990, s.21). Müşteri odaklılık , her zaman, sürekli olarak yüksek değere sahip bir ürün ve/veya hizmet geliştirmek için müşteri ihtiyaçlarının anlaşılmasını gerektirir (Siguaw and Diamantopoulos, 1995, s.78).

Müşteri odaklılık müşteri istek ve ihtiyaçlarını her şeyden önde tutmaktadır. Buna göre, müşteri odaklılık müşterilere üstün değer sağlanmasında, firmalarda ilk önceliğe sahiptir. Mevcut durumu korumanın ötesinde gelecekteki müşterileri de dikkate alacak faaliyetleri de kapsamaktadır. Başka bir deyişle, müşteri odaklılık müşterilerin acil taleplerini karşılamak yönünde sürekli ve proaktif bir tutumu destekler. Toplam müşteri memnuniyetine odaklanma sürekli olarak yeniliği desteklemektedir (Han et al.,1998, s.33).

Müşteri odaklı değerler ve inançlara sahip üst düzey yöneticilerin atanması ve genel müdürden gelen uygun sinyaller, bir işletmede pazar odaklılığın derecesini belirleyebilen faktörlerdir. Pazar odaklı firmalar müşterileri hakkında bilgi edinmeye ve elde ettikleri bilgileri sürekli olarak güncel tutmaya ihtiyaç duyarlar (Silva et al., 2002, s.241). Müşteri odaklılık müşterilere örgütün taahhütte bulunmasıdır. Yani müşteriler ve firmalar uzun vadede karşılıklı dayanışma içinde, ortak değerleri ve stratejileri paylaşırlar. Bunu gerçekleştirmek için firmalar müşterilerle direkt irtibata geçerler, müşterilerden ihtiyaçları hakkında bilgi toplarlar ve müşterilerden sağlanan bilgiyi ürün ve hizmetlerin tasarımında ve teslimatında kullanırlar (Zhang and Doll,2001, s.104).

#### 4.5.2.Rakip Odaklılık

Müşteri odaklılık, üstün müşteri değeri yaratmak için firma stratejisinin temel bir parçasıdır. Ancak etkili bir strateji müşteriye önem veren metotlardan daha fazlasını gerektirmektedir (Han et al.,1998, s.34). Rekabetin yoğun olduğu bir çevrede, tüm firmalar mevcut ve pazara girecek olan potansiyel rakiplerinin faaliyetlerini izlemeye ihtiyaç duyarlar. Bu, mevcut ürünlerinin rekabet gücünü değiştirebilecek olan rakiplerinin ürünlerinin ve proseslerinin anlaşılmasını ve izlenmesini kapsamaktadır (Mavondo, 2000, s.259).

Rekabet odaklılık, rakiplerin hareketlerini tanımlama, analiz etme ve bunlara tepki verme yeteneğidir (Gatignon and Xuereb,1997, s.78). Yani, bir firmanın, kısa vadede rakiplerin zayıf ve güçlü yönlerini, uzun vadede de mevcut ve potansiyel rakiplerin yeteneklerini ve stratejilerini anlamasıdır (Narver and Slater, 1990, s.21) Bu, ürün açısından kalite ve özel fonksiyonel özelliklerle ilgili tanımlama ve yorumları kapsamaktadır. Mevcut ve potansiyel rakiplerin analizi, hedef müşterilerin mevcut ve beklenen ihtiyaçlarını memnun edebilecek teknolojilerin bütün bir setini de kapsamalıdır (s.22).

Başka bir deyişle, rekabet odaklılık, rakiplerin faaliyetlerinin düzenli olarak izlenmesini, rakipler hakkında pazar bilgisinin toplanmasını ve kullanımını ve rakiplerin faaliyetlerini takip etmek ve rapor etmek için satış gücünün kullanılmasını kapsamaktadır (Gray et al.,1998, s.900). Böylece, rakip odaklılık, firmaların rekabetçi tehditlere ve fırsatlara hızlı bir şekilde cevap vermesine izin verir. Aynı zamanda, rekabetçi hareketlere karşılık vermeyi sağlar ve müşteri ihtiyaçlarını memnun edebilecek teknolojik ilerlemeler yaratır (Siguaw and Diamantopoulos, 1995, s.78).

Rekabet odaklılık aslında şu soruların merkezinde toplanır: 1) rakiplerimiz kimlerdir? 2) sağladıkları teknoloji nedir? 3) hedef müşterilerin ihtiyaçlarını memnun edecek çekici bir alternatif sunarlar mı? (Han et al.,1998, s.34). Rekabet odaklılık, bu üç soru ile bilgi toplanması gerektirmektedir. Genel olarak bu, bir firmanın rakipleri ile direk olarak kendi durumunu karşılaştırmasını kapsamaktadır.<sup>3</sup>

Böylece firmalar kendi güçlü ve zayıf yönleri rahatlıkla tanımlayarak, rekabet avantajı geliştirmek için gerekli tedbirleri alabilir.

### 4.5.3. Fonksiyonlar Arası Koordinasyon

Fonksiyonlar arası koordinasyon hedef müşterilere yüksek değer yaratmak için firma kaynaklarının koordineli bir şekilde kullanılması ve entegrasyonudur. Bu müşteri odaklılığı ve rakip odaklılığı çok yakından birbirine bağlamaktadır (Narver and Slater, 1990, s.22).

Pazarlama literatüründe, pazarlama bilgisinden tüm departmanların haberdar edilmesi yeterli değildir. Çünkü pazar odaklılık tek bir bölümün, pazarlama bölümünün, sorumluluğunda değildir. Bu nedenle, fonksiyonlar arası koordinasyon çeşitli fonksiyonların birbiriyle koordineli bir şekilde çalışması, tüm bölümlerin müşteri ihtiyaçlarından haberdar olmaları ve firmanın müşteri ihtiyaçlarına karşı tepkisel olmasında etkili bir faktördür (Kohli and Jaworski, 1990, s.3). Başka bir ifade ile, bir firma müşterilerine yüksek değer yaratmak için bütün insani ve finansal kaynaklarını etkin bir şekilde kullanmalı ve entegre etmelidir. Çünkü müşterilere yüksek değer yaratmak, tek bir bölümün işi değildir. bütün işletmenin özel bir odağıdır (Narver and Slater, 1990, s.22). Kısacası, fonksiyonlar arası koordinasyon, firmanın personel de dahil, tüm kaynaklarının müşterilere yüksek değer yaratmak için etkin ve verimli bir şekilde entegre edilmesini gerektirmektedir (Siguaw and Diamantopoulos, 1995, s.78).

Fonksiyonlar arası koordinasyon organizasyonun tüm bölümlerinin pazara hizmet etme sorumluluğunu kabul etmek zorunda olduğu basit bir tanımdır. Bir firma pazarlar veya fonksiyonlar etrafında organize edilirse, bilginin paylaşılması ve bu yöndeki çabaların koordine edilmesi ihtiyacı olacaktır (Deng and Dart, 1994, s.727). Bu ihtiyaç fonksiyonlar arası koordinasyon ile karşılanır.

Fonksiyonlar arası koordinasyon organizasyonun farklı fonksiyonları arasında iletişimi kolaylaştıran bir organizasyon yapısının özel yönlerini ifade eder. Aynı zamanda firmanın organizasyonel birimleri arasında iletişime ve bilgi alışverişine izin verir (Gatignon and Xuereb, 1997, s.78).

Fonksiyonlar arası koordinasyon pazarlama bilgisinin departmanlar arasında en iyi şekilde nasıl paylaşılacağını, işletme planlarının ve stratejilerinin hazırlanmasına tüm departmanların katılımını, bölümler arasında faaliyetlerin entegrasyonunu, pazarlama personelinin diğer bölümlerle etkileşimini, pazarlama eğilimlerinin, gelişmelerin ve müşteri ihtiyaçlarının tartışıldığı bölümler arası düzenli toplantıları kapsamaktadır (Gray et al.,1998, s.901).

Fonksiyonlar arası koordinasyon. pazar ihtiyaçlarına organizasyonel tepkiyi artırmak için, organizasyon çapında koordinasyonu ifade eder. Bir pazar odağı organizasyon çapında bir durumdur. Yani, pazar stratejisinin firmanın faaliyetlerini kapsayacak şekilde genişletilmesinin ve tüm fonksiyonel alanların müşteri ihtiyaçlarına cevap verme yeteneğinin derecesi. fonksiyonlar arası koordinasyonun bir ölçüsüdür. (Mavondo, 2000, s.259).

Fonksiyonlar arası koordinasyon. fonksiyonlar arası bağlılığın yaratılmasını ve işletmedeki diğer bölümlerin ihtiyaçlarına ve sevgilerine son derece duyarlı ve tepkisel olmayı gerektirir (Kahn, 2001. s.315). Bu sağlandığı takdirde her bölüm diğer bölümler ile yakın işbirliği yapmanın hem kendi. hem de firma yararına olduğunu anlar (Narver and Slater, 1990, s.22). Böylece her fonksiyonel alan müşterilere en iyi değeri yaratmadaki rolünü bilir ve gerekli çabayı en iyi şekilde gösterir. Böylelikle fonksiyonlar örgütteki departmanlar arasında entegre bir şekilde gerçekleştirildikleri için, problem çözme yetenekleri, ortak hedefe doğru birlikte çalışan çalışanlar tarafından artırılır (Han et al. 1998, s.34). Bu sayede müşteri istek ve ihtiyaçlarına ve rakiplerin stratejilerine ve faaliyetlerine en uygun tepkinin üretilmesi sağlanır.

#### **4.6.Teknoloji Odaklılık**

Teknoloji bir firmanın mevcut ve gelecekteki yenilik çabalarında kullandığı stratejik kaynakların bir alt seti olarak kavramlaştırılabilir. Bir firmanın teknolojik kaynakları ile ilgili faaliyetleri onun yenilik yeteneğini etkileme durumuna göre tanımlanabilir (Kelly and Rice, 2001, s.42-43).

Başarılı yenilikler firmaların teknolojik yeterliliğine bağlıdır. Eğer bir firma teknolojik gelişmeleri tahmin edemiyor ve takip edemiyorsa ve bunları kendi ürün veya proses yeniliği için veya yeni teknolojilere uyum sağlama kararları için kullanamıyorsa, belki de başarılı yenilik performansı gerçekleşmeyecektir (Freeman and Soete, 1997; Meeus and Oerlemans, 2000, s.45).

Cooper (1985) yüksek etkili yeni ürün programlarına sahip firmaların güçlü bir teknolojik odağa ve stratejiye sahip olduğunu bulmuştur (Barczak, 1994, s.24). Bu bulguları destekler şekilde, Barczak (1994) telekomünikasyon sektöründe yaptığı çalışmadan elde ettiği sonuçlara göre, yüksek seviyede yeni ürün geliştirme yeteneğine sahip firmalar risk alan firmalardır ve bunlar güçlü bir teknolojik odağa sahiptirler ve yeni pazarlara yeni ürünler geliştirme eğilimindedirler (Barczak, 1994, s.27).

Yenilikçi firmalar güçlü bir Ar-Ge odağına sahiptirler, yeni teknolojilerin elde edilmesinde proaktif davranırlar ve yeni ürünlerin geliştirilmesinde sofistifike teknolojiler kullanma eğilimindedirler (Zhang and Doll, 2001, s.103). Teknoloji odaklılığın en önemli göstergelerinden biri, üretim, kalite kontrol, taşıma, tasarım, depolama, bilgi ve iletişim faaliyetlerinde en ileri teknolojilerin kullanılması ve buna önem verilmesidir (Nassimbeni, 2001, s.249)

Yüksek teknoloji firmalarının güçlü bir teknolojik odağa sahip olmaları, bu firmaların karmaşık, yüksek risk taşıyan, en gelişmiş projeleri üstlenmelerinin doğal olduğunu göstermektedir (Barczak, 1994, s.25) . Başka bir ifade ile güçlü teknoloji odağına sahip firmalar karmaşık, yüksek risk taşıyan ve en ileri teknolojileri kullanan ürünler geliştirme eğilimindedirler.

Rekabet ve pazar çevresi sürekli gelişmekte ve hızlı bir şekilde değişmektedir. Bu nedenle, teknoloji odaklı firmalar, asla sona ermeyen bir rekabet avantajı sağlayacak yeni kaynaklar yaratma işi ile karşı karşıya kalmaktadırlar. Yenilik bu çevrelerde rekabet eden firmaların stratejilerinde anahtar bir rol oynamaktadır (Kelly and Rice, 2001, s.42).

Teknoloji odaklı bir firma, güçlü bir teknolojik alt yapıyı oluşturan ve bunu yeni ürünlerinin teknolojik gelişmesinde kullanan ve bu yeteneğe sahip olan bir firma olarak tanımlanabilir. Teknoloji odaklılık, bir firmanın teknolojik bilgisini müşterilerinin yeni isteklerine ve ihtiyaçlarına cevap vermek ve bunları tatmin etmek için yeni bir teknolojik çözüm bulması amacıyla kullanabilmesi anlamına gelir (Gatignon and Xuereb, 1997, s.78).

Sonuç olarak, teknoloji odaklılık, araştırma ve geliştirme faaliyetlerine önem verme ve güçlü bir Ar-Ge'ye sahip olma, teknolojik gelişmeleri yakından takip etme, yeni ürün geliştirme faaliyetlerinde sofistifike teknolojilerin kullanılması, yeni teknolojilerin hızlı bir şekilde entegrasyonu, yeni teknolojilerin geliştirilmesinde ve yeni fikirlerin üretilmesinde proaktif davranma olarak tanımlanabilir.

Teknoloji odaklı olmanın değeri talebin belirsizliğine bağlıdır. Belirsiz pazarlarda, teknoloji odaklılık yeniliğin performansını geliştirir. Bununla birlikte talebi tahmin etmenin çok kolay olduğu pazarlarda firmanın teknoloji odaklılık seviyesi ne kadar fazla ise, yeniliğin performansı da o kadar kötüdür (Gatignon and Xuereb,1997, s.86)

#### **4.7.Pazar Odaklılık ve Firma Performansı Konusunda Yapılan Çalışmalar**

Literatür incelendiğinde, pazar odaklılık ve performans arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmaların üç ayrı gruba ayrıldığı görülmektedir; (1) pazar odaklılığın kavramlaştırılmasının faydasını ve performans ile ilişkisini değerlendiren çalışmalar, (2) belli ulusal çevrelerde pazar odaklılık ve performans arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalar, (3) çeşitli odaklılık formlarını ve organizasyonel performansı inceleyen çalışmalar (Harris and Ogbonna, 2001, s.159).

İlk gruba giren çalışmalar incelendiğinde, Kohli and Jaworski (1990) pazar odaklılığın müşterileri, çalışanları ve işletmeyi, tedarik ve talep faktörlerinin değişme seviyesine göre etkileyebileceğini ileri sürmüşlerdir. Ayrıca, bir organizasyonda pazar odaklılığın seviyesi ne kadar yüksekse, artan ROI, karlar, satışlar ve pazar payı ile ifade edilen performansın da o kadar yüksek olduğunu tartışmışlardır. Daha

sonraki çalışmalarında ise, Jaworski and Kohli (1993) objektif ve sübjektif performans ölçütleri arasındaki ayırımına göre pazar odaklılık modelini güncellemişlerdir.

İkinci gruptaki çalışmalar ise farklı ulusal çevrelerde pazar odaklılık-performans arasındaki bağlantının araştırılmasını kapsamaktadır. Amerikan şirketlerini örnek olarak kullanan çeşitli çalışmalar (Narver and Slater,1990; Kohli and Jaworski,1990; Ruekert, 1992) pazar odaklılık ve performans arasındaki pozitif ilişki için tam bir destek bulmuştur. Performans ölçütleri pazar payı, öz sermayenin getirisi (return on equity-ROE), aktiflerin getirisi(return on assets,ROA) gibi zor ölçütlerden örgütsel taahhüt ve birlik ruhu gibi ılımlı ölçütlere kadar geniş ölçütler kullanmıştır. Narver and Slater (1990) pazar odaklılığın işletme karlılığının önemli bir belirleyicisi olduğunu tespit etmişlerdir. Bu yazarlara göre yüksek bir işletme performansı müşteriye anlama ve memnun etme konusundaki üstün becerilerin bir sonucudur (Webb et al., 2000. s.103). Greenly (1995) İngiliz firmalarında yaptığı ve pazar odaklılık ve performansın etkisini incelediği çalışmada, pazar odaklılık ve performans arasında direkt bir ilişki bulamamıştır. Pazar odaklılık-performans ilişkisinin dış faktörlere bağlı olduğunu ileri sürmüş ve bu ilişkinin çevresel faktörlerle azaltıldığını ve sadece kesin belli çevresel koşullar altında pazar odaklılığın performansın bir tahminicisi olduğunu tespit etmiştir. Bunun tersine, Selnes et al. (1996) ABD ve İskandinav ülkelerinde yaptığı çalışmasında pazar odaklılık ve performans arasındaki ilişkinin iki örnekte de benzer özelliklere sahip olduğunu tespit etmişlerdir. Benzer şekilde, Pitt et al.(1996) Malta ve İngiltere’de yaptıkları çalışmada pazar odaklılık ve performans arasındaki ilişkinin her iki örnekte de aynı olduğu, pozitif yönde olduğu sonucunu elde etmiştir (Harris and Ogbonna, 2001, s.159).

Üçüncü gruptaki çalışmalar ise, farklı odaklılık türleri ve onların pazar odaklılık ile bağlantılarına odaklanmıştır. Greenly (1995, Forms of ....), pazar odaklılığın beş farklı şeklini (kapsamlı, rekabet odaklı, müşteri odaklı, gelişmemiş ve parçalanmış) tanımlamış ve pazar odaklılık türlerinin firma performansının farklı seviyeleri ile ilgili olduğu sonucuna varmıştır. Wong and Saunders (1993) ise, işletme odaklılık ve performans arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmasında, sırasıyla dengeli veya pazar odaklılık, pazarlama odaklılık, ürün odaklılık, satış odaklılık,

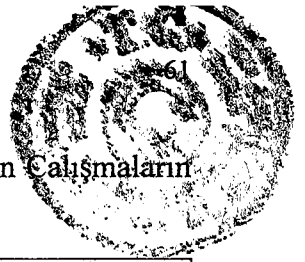


finanssal odaklılık ve üretim odaklılığa karşılık gelen işletme odaklılığın altı grubunu (kalite pazarlayıcıları, olgun pazarlayıcılar, yenilikçiler, saldırgan üreticiler, fiyat promosyonları ve üreticiler) tanımlamış ve dengeli odaklı bir organizasyonun diğer işletme odaklılıklar ile diğer organizasyonları alt ettiği sonucunu çıkarmıştır.

Narver and Slater'e göre (1995) Pazar odaklılık sadece öğrenme odaklılık ile birleştiği zaman işletme performansını artırmaktadır. Pazar odaklılık seviyesi yüksek olan firmalar daha iyi ekonomik ve ticari sonuçlar elde ederler. Tablo 4.2.'de pazar odaklılığın bileşenleri(müşteri odaklılık, rakip odaklılık ve fonksiyonlar arası koordinasyon) ve performans arasındaki ilişkiyi inceleyen çeşitli çalışmalar görülmektedir. Pazar odaklılık ve firma performansı arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmaların özeti Tablo 4.3'te görülmektedir.

**Tablo 4.3.** Pazar Odaklılık Bileşenleri ve Firma Performansı Arasındaki İlişkiyi İnceleyen Çalışmaların Özeti

Yazarlar	Müşteri odaklılık-performans	Rakip odaklılık-performans	Fonksiyonlar arası koordinasyon-performans	Sektör- Ülke
Deshpande et al, 1993	Pozitif bir ilişki	-	-	Japonya
Pelham and Wilson, 1996	Pozitif bir ilişki	Pozitif bir ilişki	-	Küçük ölçekli firmalar
Gatignon and Xuereb, 1997	Pozitif bir ilişki (belirsizlik yüksekse yenilik performansı ile)	Pozitif bir ilişki (talep belirsizliği düşükse yenilik performansı ile)	Anlamlı bir ilişki yok	Tüketici malları sektörü, ABD
Harrison-Walker, 2001	Pozitif ve anlamlı bir ilişki	Anlamlı bir ilişki yok	-	Hospitality ve yiyecek-içecek üretici sektörü ABD
Noble et al., 2002	Anlamlı bir ilişki yok	Pozitif ve anlamlı bir ilişki	Çok az destek var.	Perakendecilik endüstrisinde ticari mal sektörü, ABD



**Tablo 4.4.Pazar Odaklılık ve İşletme Performansı Konusunda Yapılan Çalışmaların Özeti (PY: Pazar odaklılık İP:İşletme performansı)**

Yazarlar	Ülke	Sonuçlar
Narver and Slater,1990	ABD	PY-İP arasında pozitif ilişki
Ruekert,1992	ABD	PY-İP arasında pozitif ilişki
Jaworski and Kohli.1993	ABD	PY-İP arasında pozitif ilişki
Kohli,J aworski and Kumar,1993	ABD	PY-İP arasında pozitif ilişki
Diamantopoulos and Hart,1993	İngiltere	
Slater and Narver,1994	ABD	PY-İP arasında pozitif ilişki
Deng and Dart.1994	Kanada	PY-İP arasında pozitif ilişki
Deshpandé, Farley and Webster,1993	Japonya	Müşteri odaklılık ve IP arasında pozitif ilişki
Greenley.1995	İngiltere	PY-İP arasında pozitif ilişki
Lambin.1996	Belçika	PY-İP arasında pozitif ilişki
Fritz.1996	Almanya	PY-İP arasında pozitif ilişki
Pitt. Caruana and Berthon.1996	İngiltere, Malta	İki ülkede de PY-İP arasında pozitif ilişki
Selnes. Jaworski and Kohli.1996	ABD. İskandinavya	PY-İP arasında pozitif ilişki
Pelham and Wilson, 1996	ABD	PY-İP arasında pozitif ilişki
Atuahene-Gima.1995-1996	Avusturalya	PY yeni ürün başarısında önemli bir faktör
Bhuiyan,1997	Arabistan	PY-İP arasında anlamlı bir ilişki yok
Pelham, 1997	ABD	PY farklı sektörlerde, IP üzerinde farklı etkilere sahiptir
Gatignon and Wuereb, 1997	ABD	Farklı stratejik odaklılıklar pazar özelliklerine göre yenilik performansı üzerinde farklı etkiye sahiptir.
Greenly and Foxall, 1997, 1998	İngiltere	Performans üzerinde hissedarların etkisi dış çevre tarafından azaltılır.
Gray et al.1998	Yeni Zelanda	PY-İP arasında pozitif ilişki
Caruana, Pitt and Berthon, 1999	İngiltere	PY-İP arasında anlamlı bir ilişki yok
Avlonitis and Gounaris,1997	Yunanistan	PY-İP arasında pozitif ilişki
Lado. Maydeau-Olivares and Rivera,1998	İspanya, Belçika	PY-İP arasında pozitif ilişki
Kumar, Subramanian and Yauger, 1998	ABD	PY-İP arasında pozitif ilişki
Appiah-adu .1998	Gana	PY-İP arasında pozitif ilişki
Deshpande and Farley, 1998	ABD,AB	PY-İP arasında pozitif ilişki
Han, Kim and Srivastava,1998	ABD	PY-yenilik-IP arasında pozitif ilişki
Sargeant and Mohamad,1999	İngiltere	PY-İP arasında anlamlı bir ilişki yok
Baker and Sinkula, 1999, The synergistic effect....	ABD	PY-İP arasında pozitif ilişki
Pelham, 2000	ABD	PY-İP arasında pozitif ilişki

Kaynak: Lado and Maydeu-Olivares, 2001, s.131.

## 4.8.Pazar Odaklılık ve Yenilik Konusunda Yapılan Çalışmalar

Pazar odaklılık literatüründe, pazar odaklılığın firmaların yenilik faaliyetleri üzerindeki etkisine verilen önem gittikçe artmaktadır (Vazquez et al., 2001, s.70). Bu literatürde pazar odaklılık ve yenilik arasında pozitif bir ilişkinin olduğu çeşitli akademisyenler ve araştırmacılar tarafından tanımlanmıştır (Liu, 1995, s.58). Ancak pazar odaklılık ve yenilik arasındaki ilişki bir tartışma konusudur (Authene-Gima, 1996, s.93). Bazı araştırmacılar, pazar odaklılığın ürün yeniliği ve organizasyonel performans üzerinde negatif sonuçları olduğunu ileri sürmektedirler. Çünkü pazar odaklılık gerçek yeniliklerden çok, mevcut ürünlerdeki iyileştirmelere ve geliştirmelere neden olmaktadır. Bunun tersine, diğerleri ise pazar odaklılığın başarılı yeniliklere ve daha yüksek organizasyonel performansa neden olduğunu ileri sürmektedirler.

Yenilik pazar odaklılığa çok yakından bağlıdır. Çünkü yenilikçilik yeni fikirlerin, ürünlerin ve proseslerin uygulanmasını içerir ( Noble et al., 2002, s.30). Pazar odaklılık, müşterilerin ifade ettikleri ihtiyaçlarını anlamaya odaklanan ürün yeniliği faaliyetlerini oluşturur (Narver and Slater, 1995). Ürün yeniliği açısından, pazar odaklılık firmaların yenilik prosesinin girdileri olarak pazar bilgisini elde etmesini, yaymasını, kullanmasını ve bu konuda müşterilere, rakiplere ve tedarikçilere bağımlı olmasını ifade eder (Kohli and Jaworski,1990; Baker and Sinkula, 1999, s.296) . Bu yüzden, firmanın mevcut ürünleri ile ilgili olan ve onun mevcut deneyimlerinden faydalandığı yenilik fırsatlarını araştırmasına neden olur (Narver and Slater, 1995, s.). Başka bir deyişle, pazar odaklılık ortaya çıkan yeni ihtiyaçları hedefleyen yeni ürünlerin geliştirilmesinden çok, mevcut ihtiyaçların karşılanması için mevcut ürünlerin iyileştirilmesini ve geliştirilmesini, yani aşamalı yenilikleri teşvik eder ve destekler (Atuahene-Gima and Ko, 2001, s.56). Böyle bir durumda, özet olarak, pazar odaklı firmalar, radikal projeleri üstlenmekten çok, kendilerini müşteri isteklerine uyum sağlamak için iyi bilinen ürünleri geliştirmek ile sınırlandırılırsalar başarısız olurlar. Bu yüzden müşterilerini dinlemeye ve çoğu durumda müşteri ihtiyaçlarına tepki vermeye odaklanan firmalar geleceği tahmin etmeyi başaramazlar. İleride başarılı bir şekilde ticarileştirilecek yenilik fırsatlarının

çoğunu önceden tahmin edemezler. Böylece müşterilerini kaparak rekabet avantajı sağlayan rakipleri tarafından geçilirler. Bu durumda, pazar odaklılık yeniliği engelleyebilir (Vazquez et al., 2001, s.72).

Christensen and Bower ise (1996), müşterilerini çok dikkatli bir şekilde dinleyen firmalarda, kaynak tahsislerinin yeni ürünlerden çok, mevcut pazarlar tarafından talep edilen aşamalı yeniliklere yapılmasının tercih edildiğini göstermişlerdir.

Baker and Sinkula (1999, s.297) pazar ve öğrenme odaklılığın yenilik performansı üzerindeki etkisini incelemişlerdir. Pazar odaklı olarak yapılan yenilik faaliyetlerinin genellikle aşamalı yeniliklerle sonuçlandığını ileri sürmüşlerdir. Pazar odaklı olarak mevcut müşterilerden, rakiplerden ve tedarikçilerden elde edilen geri bildirim ile yönlendirilen ürün yeniliğine izin veren firmalar kendilerini aşamalı yeniliklerle sınırlandırmaktadırlar. Baker and Sinkula'ya göre (1999, s.305), pazar odaklılık, ancak öğrenme odaklılık ile birlikte uygulandığında, firmalar için başarılı yenilik performansının gerçekleştirilmesinde anahtar rol oynamaktadır. Çünkü pazar odaklılık yenilik için optimum bir çevre oluşturulmasında gerekli ve yeterlidir. Ancak yeniliklerin başarıya ulaşması için tek başına yeterli değildir. Pazar odaklılığın kalitesini etkileyen faktörler kendisi kadar gereklidir. Öğrenme odaklılık de bu faktörlerden biridir. Firmalar radikal ve yeni geliştirilmiş ürünlerle pazarda başarılı olmak istiyorlarsa öğrenme odaklı davranışlarını da geliştirmelidirler. Ancak böylelikle kendilerini aşamalı yeniliklerden kurtarabilirler ve radikal yenilikler yapabilirler.

Bu konuda pazar odaklılık stratejisi sadece aşamalı yeniliklerin geliştirilmesi ve yenilik risklerinden sakınmakla meşgul olduğu için, radikal yenilikler asla ortaya çıkmaz (Vazquez et al. 2001, s.72). Ancak, bu yaklaşım, potansiyel olarak bu beklentileri modelleyen tüm çevresel güçleri göz önüne alarak reddedilebilir. Çünkü, pazar odaklılığın, bilginin toplanması yada müşteri ve rakip odaklılık boyutlarının hem mevcut müşterilerin hem de potansiyel müşterilerin hem şimdiki hem de gelecekteki ihtiyaçları hakkında ve mevcut ve potansiyel rakiplerin mevcut ve gelecekteki stratejileri ve faaliyetleri hakkında bilgi edinmeyi kapsamaktadır. Sonuç olarak pazarın şimdiki ve gelecekteki vizyonu yenilik derecesi yüksek olan ürün

geliştirmeye izin vermektedir. (Jaworski and Kohli, 1996). Başka bir ifade ile, pazar odaklılık doğru uygulandığında, firmaları aşamalı yenilikleri sınırlandırmaz. İhtiyaçların gizli radikal gerekliliklerini keşfetmesini sağlayan sürekli yenilikçi bir çaba gerektirir. Bunun için Narver and Slater (1996), pazar odaklılığın büyüklüğü ve daha yenilikçi ürünleri geliştirmeye verilen önem arasında pozitif bir ilişkinin bulunduğunu deneysel olarak kanıtlamışlardır.

Atuahene-Gima (1995) Ruekert'in (1992) pazarlama odaklılık tanımını kapsayan çalışmasında, pazar odaklılığın, hem yeni ürünün pazar performansını ve proje performansını geliştirdiğini, hem de ürün geliştirme faaliyetlerini etkilediği sonucunu elde etmiştir. Ona göre pazar odaklılık ve yeni ürün performansı arasındaki ilişkinin olası ılımlaştırıcıları, radikal yeni ürün doğası, rekabet çevresi ve ürün hayat çevrimidir. Atuahene-Gima'nın sonuçları ayrıca pazar odaklılığın rekabetin yoğun olmadığı pazarlarda radikal yeni ürünler üzerinde daha az etkisi olduğunu göstermektedir (Kahn, 2001, s.316).

Pazar odaklılık rakiplerden daha iyi olmayı ve rakiplerden farklı olmayı kapsamaktadır ve bu büyük ölçüde yenilik sayesinde gerçekleşir (Liu,1995, s.58). Bu nedenle yenilik pazar odaklılık için gerekli bir koşuldur. Deshpande et al. (1993, s.31), 50 Japon firması ile yaptıkları çalışmalarında, işletme kültürü, müşteri odaklılık ve yenilikçiliğin firma performansı üzerindeki etkilerini incelemişlerdir. Pazar odaklılığın en önemli göstergesinin yenilik başarısı olduğunu kanıtlamışlardır. Onlara göre pazar odaklılık ve yenilikçilik işletme performansının en önemli belirleyicilerindedir. Başka bir deyişle, müşteri odaklı ve yenilikçi firmalar daha iyi performans gösterirler.

Jaworski and Kohli (1993, s. 56)'ye göre pazar odaklılık pazar koşullarına tepki vermede yeni veya farklı bir şeylerin yapılmasını kapsamaktadır. Bu nedenle, pazar odaklılık yenilikçi davranışın bir türü olarak görülebilir. Onlar pazar odaklılığın yeniliğin bir temeli olduğunu ileri sürmektedirler. Yani yenilik pazar odaklılığın bir sonucudur.

Narver and Slater'in (1995) çerçevesi içinde, yenilik, pazar odaklılık-performans ilişkisini yönlendiren temel değer yaratma yeteneklerinden biridir.

Pazar odaklı işletmeler değişen müşteri ihtiyaçlarını tahmin etmek ve bu ihtiyaçlara yeni ürünler ve hizmetler geliştirerek cevap vermek için iyi bir durumdadırlar. Bu açıdan, pazar odaklılık, müşteri isteklerini tanımlamaya ve rakiplerden farklı ve onlardan daha iyi ürünler sunmaya dayanan rekabet edebilme yeteneğini vurgulamaktadır (Liu, 1995, s.60). Bu yetenek pazar odaklı işletmeye fırsatlara ve tehditlere cevap vermek için hız ve etkinlik avantajı sağlar (Slater and Narver, 1995, s.67). Kültürleri yeniliğe önem veren firmalar kaynakları uygun olduğunda daha fazla yenilik yaparlar ve rekabet avantajını geliştirirler (Hurley and Hult, 1998, s.42).

Atuahene-Gima (1996) Avustralya'da, üretim ve hizmet sektöründe gerçekleştirdiği çalışmasında, pazar odaklılığın yenilik özellikleri ve yenilik performansı üzerindeki etkisini incelemiştir. Bu çalışmanın sonuçlarına göre, pazar odaklılık, yenilik-pazar uyumu, ürün avantajı ve fonksiyonlar arası ekip çalışması ile pozitif ve anlamlı bir şekilde ilişkilidir. fakat ürün yeniliği ve yenilik teknoloji uyumu ile ilişkili değildir. Her iki örnekte de pazar odaklılığın yenilik projesinin performansına anlamlı bir katkıda bulunduğunu tespit etmiştir (Atuahene-Gima, 1996, s.93). Atuahene-Gima(1996) yeni ürün projeleri seçiminin iç ve dış faktörlere dikkat edilmesini gerektirdiğini ifade etmiştir. Ayrıca, pazar odaklılığın rekabet gücü yüksek yeni ürün projelerinin seçimini kolaylaştırdığını ve firmanın iç yeteneklerinin daha iyi anlaşılmasına neden olduğunu ileri sürmüştür.

Hurley and Hult (1998) yeniliği firmanın kültürel yönlerini yenilik yeteneğine ve performansına ilişkilendirdikleri daha geniş bir çerçevenin bir parçası olarak incelemişlerdir. Pazar odaklılığın, yenilik, diğer özellikleri ve örgüt kültürü ile birlikte firmanın yeni fikir geliştirmeye karşı istekliliğinin temelini oluşturduğunu ileri sürmüşlerdir. Bu isteklilik, bu yazarların yeni fikirlerin, proseslerin veya ürünlerin geliştirilmesi ve uygulanması yeteneğini olumlu yönde etkileyen kültürel bir yönü tanımladıkları ve "firmanın yenilikçiliği" olarak adlandırdıkları şeydir. Böylece, pazar odaklılık bir işletme kültüründe yeniliğin kabulünü desteklemektedir. Firma yeniliği destekleyen bir kültüre ve gerekli kaynaklara sahip olduğu zaman, yenilik yeteneği de daha güçlü bir seviyede olacaktır. Sonuç olarak Hurley and Hult'e (1998, s.52)) göre, pazar odaklılık firmanın geliştirebileceği yenilik miktarını etkiler. Pazar odaklılık ile desteklenen bir yenilik

yeteneği, firmaların çevrelerine hızlı tepki vermesini ve yüksek rekabet avantajı elde etmesini ve yüksek performansa ulaşmasını sağlayan yeni yetenekler geliştirme konusunda daha başarılı olmalarını mümkün kılmaktadır.

Han et al. (1998, s.41) bankacılık sektöründe yaptıkları çalışmada, pazar odaklılık-performans ilişkisinde organizasyonel yeniliklerin rolünü açıklamışlardır. Ayrıca, pazar odaklılığın firma tarafından uygulanan yeniliklerin miktarı üzerinde direk bir etkisi olduğunu bulmuşlardır. Bunlara ek olarak, işletme performansının çok önemli bir bileşeni olarak, yeniliklerin başarılı bir şekilde uygulanması için organizasyon çapında bir dikkati gerektirdiğini tespit etmişlerdir. Ayrıca pazar odaklılığın yeniliklerin geliştirilmesini kolaylaştırdığını deneysel olarak kabul ettirmişlerdir. Onlara göre, yenilik faaliyetleri, yeniliklerin yapılmasını kolaylaştıran pazar odaklı bir işletme kültürünü gerektirmektedir .

Connor (1999) ise, firma ve müşterileri arasındaki pazar odaklı bir diyalogun yenilikleri geliştirmek için gerekli işlerin tanımlanmasını ve yeni fikirlerin bulunmasını sağlayacağını ileri sürerek pazar odaklılık ve yenilik arasındaki nedensel bir ilişki kurmuştur (Noble et al., 2002, s.30).

Vasquez et al. (2001), İspanya'da gıda, kimya ve metal sektöründe yaptıkları çalışmada bir firmadaki pazar odaklılığın seviyesi ile, geliştirilen ve ticarileştirilen yeniliklerin sayısı ve rekabet stratejileri arasındaki ilişkiyi analiz etmişlerdir. Firmaların pazar odaklılık seviyeleri ne kadar yüksekse, hem yeniliklere adapte olmaya, hem de yenilikleri geliştirmeye ve onları ticarileştirmeye isteklerinin de o derece yüksek olacağını deneysel olarak kanıtlamışlardır. Pazar odaklılık firmaların yenilik oranlarını ve yeni ürünlerin yenilik derecesini etkileyen firmanın yenilik yeteneğini güçlü bir şekilde desteklemektedir. Vazquez et al.'a (2001, s.84) göre, pazar odaklılığın endüstriyel firmalarda uygulanması firmaların yenilik stratejisini sınırlandırmaz. Aksine, yenilik stratejisini güçlü bir şekilde destekler. Müşterilerin mevcut ve gelecekteki ihtiyaçlarına cevap verecek yenilikleri geliştirmek için, müşterilere yüksek değer sağlayan bir ürün geliştirme çabası, bu ihtiyaçların farkında olmayı ve onları tahmin etmeyi ifade etmektedir. Bu da ancak pazar odaklılık ile sağlanabilir

Lado and Maydeu-Olivares (2000) ise sigortacılık sektöründe yaptıkları çalışmada , pazar odaklılığın yenilik derecesi ve yenilik performansı ile anlamlı bir şekilde ilişkili olduğunu tespit etmişlerdir. Onların elde ettikleri sonuçlara göre pazar odaklı firmalar daha yenilikçidirler ve daha yüksek yenilik başarısı oranına sahiptirler.

Kahn (2001), tekstil sektöründe, pazarlama, üretim ve Ar-Ge yöneticilerinden elde ettiği verilerle yaptığı çalışmada, pazar odaklılığın ve bölümler arası entegrasyonun, ürün geliştirme performansının ve üretim yönetimi performansının artması ile ilişkili olduğunu ileri sürmektedir. Pazar odaklılık ve ürün geliştirme performansı arasındaki pozitif bir ilişkinin varlığının yalnızca pazarlama yöneticileri tarafından desteklendiğini, üretim ve Ar-Ge yöneticileri tarafından desteklenmediğini göstermektedir. Kahn'a (2001, s.320) göre, bu sonuçlar, pazar odaklılık ve ürün geliştirme performansı arasında önemli bir ilişkinin varlığı iddiasını çürütmektedir. Aksine, bu sonuçların bölümlere özel etkileri olduğu düşünülen pazar odaklılık anlayışını yeniden düzenlediğini iddia etmektedir. Ayrıca pazar odaklılık uygulamasının ürün geliştirme performansının gelişmesi ile sonuçlanacağı iddiasını azalttığını ileri sürmektedirler.

Atuahene-Gima and Ko (2001) ise, pazar odaklılık ve girişimci odaklılık arasındaki etkileşimin yenilik faaliyetleri ve performans üzerindeki etkisini incelemiştir. Firmaları pazar ve girişimci odaklılık seviyelerine göre dört gruba ayırmışlardır; pazar odaklı, girişimci odaklı, pazar-girişimci odaklı, ılımlı (pazar ve girişimci yönleri düşük). Pazar odaklılık ve girişimci odaklılık arasındaki etkileşimin ürün yeniliğinin artırılmasında ve sonuçları üzerinde önemli bir rol oynadığını ileri sürmektedirler. Elde ettikleri bulgulara göre, pazar odaklı ve girişimci firmalar daha yüksek seviyede yeni ürün performansına sahiptirler ve ürün yeniliği prosesi daha etkilidir. (Atuahene-Gima and Ko, 2001, s. 69). Sonuç olarak Atuahene-Gima and Ko'ya göre pazar odaklılık girişimci odaklılık ile birleştiği zaman yeni ürün performansını daha çok etkilemektedir.

Yenilik genellikle işletme başarısının temel yönlendiricilerinden biri olarak düşünülmektedir. Yenilik faaliyetleri bir firmanın pazar odaklılık boyutuna önemli bir şekilde katkıda bulunmaktadır (Frambach and Schilleweart, 2002, s.163)



Pazarlamacıların karşılaştıkları önemli görevlerden biri yenilikleri başarılı bir şekilde nasıl pazarlayacaklarıdır. Son otuz yılda yapılan çalışmaların çoğu yeni ürün başarısını ve başarısızlığını etkileyen faktörleri tanımlamaya yönelmiştir (örneğin, Motoya-Weiss and Calantone,1994). Bu araştırmalardan elde edilen sonuçlara göre, bir çok yeni ürün müşteri isteklerini yerine getirememesi eksikliği ve ya diğer alternatiflere üstünlüğünün olmaması yüzünden başarısız olmuştur Böylece, tanımladığı ve gerçekleştirdiği yeniliklerin pazarda başarılı olabilmesi için bir firmanın potansiyel müşterilerinin istek ve ihtiyaçlarını etkileyen faktörleri anlaması önemlidir (Frambach and Schilleweart, 2002, s.163).

Pazar odaklılık, mevcut ve gelecekteki müşterilerin isteklerinin tespit edilmesi ve rakiplerin ve çevresel faktörlerin izlenmesi ile ilgilidir. Bu nedenle, yeni ürünler ve hizmetler için yeni fikirlerin kaynağıdır ve firmaların yenilik derecelerini etkiler. Aynı zamanda pazar odaklı bir firmanın pazar çevresini daha iyi anlaması yeni ürünlerin başarısızlık olasılığını da azaltır (Ottum and Moore, 1997). Song and Parry (1996). Japonya'da yaptıkları çalışmada, yeni ürün performansı ve çeşitli faktörler arasındaki bağlantıyı incelemiştirlerdir. Bulguları yeni ürünlerin başarısı için pazarın anlaşılmasının önemini desteklemektedir (Lado and Maydeu-Oivares, 2001, s.136-137). Appiah-Adu and Singh (1998), İngiltere'de küçük ve orta ölçekli firmalarda yaptıkları çalışmada, müşteri odaklılık ve performans ölçütleri arasındaki ilişkiyi araştırmışlardır. Ayrıca, yenilik odaklılık, pazar dinamizmi ve rekabet yoğunluğunun müşteri odaklılığın derecesini ne ölçüde etkilediğini incelemiştirlerdir. Elde ettikleri bulgulara göre müşteri odaklılık ve yenilik stratejisinin kombinasyonu, satışlarda büyümeyi sağlayan yeni ürün başarısı üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir. Yeniliğe verilen önemin derecesi ne kadar yüksekse, müşteri odaklılığın seviyesi de o kadar yüksek olacaktır.

Gatignon and Xuereb (1997, s. 89), Amerika'da yaptıkları çalışmada, firmanın stratejik yönlerinin (müşteri, rakip ve teknoloji odaklılık ve fonksiyonlar arası koordinasyon) firmanın yeni ürün performansı üzerindeki etkisini incelemiştirlerdir. Yenilikçiliği firmanın kaynaklarının ve stratejik odaklılığın (pazar odaklılık bileşenleri de dahil) bir sonucu olarak düşünmüşlerdir. Bu çalışmanın sonuçlarına göre yeniliğin radikalliği ve ürün farklılaştırma stratejisi, yeni ürünlerin başarılı bir şekilde pazarlanması için anahtar bir faktördür. Farklı firma odaklılıkları (müşteri,



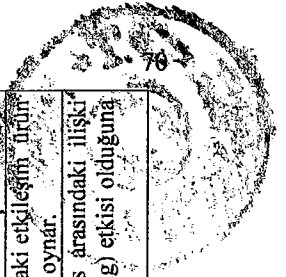
rakip ve teknoloji odaklılık) pazardaki talebin belirsizliğinin derecesine bağlı olarak farklı etkilere sahiptir .

Han et al. (1998) yenilik derecesi ve yenilik başarısının derecesi arasında ayırım yapmamışlardır ve bu konuya dikkat çekmemişlerdir. Manu and Sriram (1996, s.79), yeniliğin çeşitli boyutlarını esas alarak işletmeleri sınıflandırmışlar ve bunların, pazarlama stratejileri ve performans ile ilişkisini araştırmışlardır. Bu çalışmadan elde ettikleri sonuçlara göre, işletmelerin hayatta kalması ve büyümesi için yeniliğin çok önemli bir faktör olduğu kabul edilmiş bir düşüncedir. Fakat, agresif ürün tanımlama oranları her zaman yeni ürün başarısı ile ilişkili değildir. Calantone et al. (1994) ise yenilik derecesi ve yenilik başarısı yapıları arasında ayırım yapmıştır ve ikisi arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Bunlara göre yenilik yenilik başarısının derecesi yeni ürünlerin/hizmetlerin finansal ve ticari başarısının derecesini ifade eder. Yenilik derecesi ise, yeni ürün sunma oranı üretim ve hizmetlerde geliştirme oranları gibi çeşitli faktörleri esas alan bir yapı olarak tanımlanmaktadır. Calantone et al. bu iki yapı arasında anlamlı bir ilişkinin bulunmadığını tespit etmişlerdir (Lado and Maydeu-Oivares. 2001. s.136).

Tablo 4.4.'de pazar odaklılık ve yenilik arasındaki ilişkiyi inceleyen bazı çalışmaların bir özeti görülmektedir.

**Tablo 4.5. Pazar Odaklılık ve Yenilik Arasındaki İlişkiyi İnceleyen Çalışmaların Özeti**

Yazarlar	Konu	Sonuç
Deshpande, Farley and Webster, 1993)	Örgüt kültürü, müşteri odaklılık ve yeniliğin firma performansı üzerindeki etkilerini incelemişlerdir.	Müşteri odaklılık ve yenilik yeteneği arasında anlamlı bir ilişki olduğunu ve her ikisinin firma performansını anlamlı bir şekilde etkilediğini tespit etmişlerdir.
Calantone et al., (1994)	Yenilik derecesi ve yenilik başarısı arasındaki ilişkiyi incelemiştir.	Yenilik derecesi ve yenilik başarısı arasında anlamlı bir ilişki yoktur.
Atuahene-Gima(1996)	Pazar odaklılık ve belirlenen yenilik özellikleri (ürün yeniliğinin derecesi,ürün-firma uyumu, ürün avantajı, fonksiyonlar arası ekip çalışması) arasındaki ve pazar odaklılık- yenilik performansı arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir	Pazar odaklılık yeni ürünlerin başarısında önemli bir faktördür.
Manu and Sritram(1996)	Yeniliğin çeşitli boyutlarına dayanan bir işleme sınıflandırması geliştirilerek tanımlanan her tipin pazarlama stratejisi, çevre ve performansını incelemiştir	
Gatignon and Xuereb (1997)	Firmanın farklı stratejik odaklılıklarının (müşteri,rakip, teknoloji odaklılık) ürün yenilikleri geliştirmede ne zaman ve neden daha uygun olduğunu anlamaya çalışmışlar yeni ürün başarısı üzerindeki etkisini azaltan olasılıkları incelemişlerdir.	Pazar özelliklerine göre farklı stratejik odaklılıkların yenilik performansı üzerinde farklı etkileri vardır.
Han, Kim and Srivastava (1998)	Pazar odaklılığın ve yeniliğin örgütsel performansı nasıl etkilediğini incelemişler ve pazar odaklılığın bir örgütün yenilikçiliği ve örgütsel performansı üzerindeki etkisini açıklamışlardır	Pazar odaklılık-yenilik-performans arasında pozitif bir ilişki mevcuttur.
Hurley and Hult (1998)	Yenilik üzerinde pazar odaklılık ve örgütsel öğrenmenin etkisini test etmişlerdir.	Pazar odaklılığın işletmenin yenilik performansı üzerinde pozitif etkisi vardır.
Appiah-Adu and Singh, 1998	Yenilik-müşteri odaklılık arasındaki ve performans müşteri odaklılık arasındaki ilişkiyi incelemiştir.	Müşteri odaklılık ve yenilik stratejisinin kombinasyonu satışlardaki artışı yükselten yeni ürün başarısını pozitif bir şekilde etkilemektedir.
Baker and Sinkula (1999, Learning orient...)	Pazar odaklılık ve öğrenme odaklılığın firmaların yenilik performansları üzerindeki etkilerini incelemişlerdir	Pazar odaklılık-yenilikçi örgüt performansı arasında pozitif bir ilişki vardır.
Vásquez, Santos and Alvarez (2001)	Pazar odaklılığın endüstriyel firmaların yenilik stratejisi üzerindeki etkisini incelemişler, yenilik faaliyetlerine taahhüt, etkili yenilik oranları, geliştirilen yeni ürünlerin yenilikçilik derecesi, firmanın rekabet stratejisi ve firma performansı ile pazar odaklılık arasındaki ilişkiyi test etmişlerdir.	Pazar odaklılık yenilik stratejilerini pozitif yönde etkilemektedir.
Lado and Olivares (2001)	Avrupa ve Amerikan sigorta şirketlerinde pazar odaklılığın kullanımında rekabet çevrelerinin etkisini ve yenilikler üzerinde pazar odaklılığın etkisini incelemişlerdir.	Pazar odaklılık yenilik derecesi ve yenilik performansı ile pozitif ve anlamlı bir şekilde ilişkilidir.
Kahn (2001)	Pazar odaklılık ve yeni ürün performansı arasındaki ilişkiyi incelemiştir.	Pazar odaklılık ve fonksiyonlar arası entegrasyon ürün geliştirme performansı ve ürün yönetimi performansı ile, pazarlama ve üretim yöneticileri arasında değişen derecelerde, pozitif ve anlamlı bir şekilde ilişkilidir.
Atuahene-Gima and Ko, 2001	Pazar odaklılık ve girişimcilik odaklılığın ürün yeniliği üzerindeki etkilerini incelemiştir	Pazar ve girişimcilik odaklılık arasındaki etkileşim ürün yeniliği ve çıktılarında önemli bir rol oynar.
Noble,Sinha and Kumar, 2002	Pazar odaklılık ve çeşitli stratejik odaklılıkların firma performansı üzerindeki etkilerini araştırmışlardır ve stratejik odaklılıklar ve performans arasındaki ilişkiler üzerinde yenilikçiliğin ve öğrenmenin aracı etkilerini incelemişlerdir	Stratejik odaklılıklar ve performans arasındaki ilişkiyi üzerinde yenilikçiliğin aracı (mediating) etkisi olduğuna dair çok az delil bulunmuştur





## 5.YENİLİK STRATEJİLERİ

### 5.1.Strateji

1960'ların başlarında çeşitli araştırmacılar tarafından yapılan çalışmalar strateji fikrini, bir organizasyonun fonksiyonel alanlarını birleştiren ve faaliyetlerini organizasyonun dış çevresine anlatan birleştirici bir kavrama dönüştürmüştür. Stratejiyi planlamak ve uygulamak yöneticilerin en önemli görevi olarak düşünülmüştür. Literatürde bir çok strateji tanımı mevcuttur. Buna rağmen, Porter (1980) tarafından yapılan tanım yaygın bir şekilde benimsenmiştir. Buna göre strateji, bir sektörde bir firmanın iyi bir konum elde etmesi için saldırgan veya savunmacı bir tutum sergileyerek faaliyetlerini uygulanmasını, rekabet güçleri ile başarılı bir şekilde rekabet etmeyi ve firma için yüksek bir getiri ve kazanç elde etmeyi kapsamaktadır (Bergeron et al, 2001, s.129).

Strateji, firmaların buldukları çevrede mevcut olan belirsizliklere uyum sağlamları için, gerekli kaynakların, ürünlerin, proseslerin ve sistemlerin konfigürasyonunu belirlemektedir. Bu, firmaların ne tür fonksiyonları ve işleri gerçekleştirecekleri ve ne tür bir pazarda faaliyette bulunacakları konularındaki kararları gerektirmektedir (Lawson and Samson, 2001, s.13). Strateji, bir firmada sürekli olarak yüksek performans elde etmek için organizasyon tarafından yaratılan ve uygulanan gerekli davranışlar olarak da tanımlanabilir (Zhang and Doll, 2001, s.102).

### 5.3. Yenilik Stratejisi

İşletme stratejisi, bir şirketin bulunduğu sektörde varlığını sürdürmek ve başarıya ulaşmak için nasıl rekabet edeceği ile ilgilidir. Bu, firmanın güçlü ve zayıf yönlerinin tanımlanmasını ve çevresindeki fırsatların ve tehditlerin analizini kapsamaktadır. Strateji hedeflenen firma performansına ulaşmak için, yapılan genel işletme planların tutarlı bir şekilde uygulanması olarak görülür. Yenilik stratejisi ise, bir firmanın işletme stratejisini uygulamak ve performansını geliştirmek

için yeniliği ne derecede ve ne şekilde kullandığını belirler (Gilbert, 1994, s.16). Yenilik stratejisi, , bir organizasyonun çevresine uyum sağlamak için yeniliği nasıl kullanacağını ifade etmektedir (Manu and Sriram, 1996, s.79).

Karmaşık bir örgütte, yeni tehlikelerin ve fırsatların sistematik bir şekilde analizinin yapılması gereklidir. Fırsatların en iyi şekilde değerlendirilerek sermayeye dönüştürülmesi hem teknik, hem de stratejik bir konudur. İstikrarsız bir iş çevresinde problemleri memnun edici bir şekilde çözecek bir çözüm bulma prosesi bilinmeze doğru bir yolculuk olarak tanımlanmaktadır. Bu yolculuğu sürdürmek için yenilik çok önemli ve kritik bir faaliyettir (Zhuang, 1995, s.13). Yenilikçi bir firmada, mevcut faaliyetleri değerlendirirken, organizasyon stratejisinin proaktif bir tutum ve yeni fırsatlar için sürekli bir araştırmayı ve analizi kapsayacağı kabul edilir (Cerami, 2001, s.2).

Yenilik literatüründe, strateji ve yenilik arasındaki ilişki çok önemlidir. Stratejinin temel amacı, bir organizasyonun çevresine uyum sağlayabilmesidir. Bu, spesifik ürünler ve hizmetler geliştirmeyi, yeni pazarlara girme ve büyük Ar-Ge projelerinin geliştirilmesi gibi işletme seviyesindeki amaçları kapsamaktadır. Bu açıdan bakıldığında, yenilik bir organizasyonun çevresine uyum sağlaması anlamına gelmektedir. Yenilik firmaların hayatta kalmaları, varlıklarını sürdürmeleri ve büyümeleri için çok önemli bir faktördür (Manu, 1992, s.334).

Başarılı stratejiler yönetimin yüksek performansının temel göstergesidir. Strateji firmayı rakiplerinden üstün yapan yenilikler için bir temel sağlamaktadır (Bean, 2001, s.95). Yenilik firmalara sektörlerinin geleceğini şekillendirmede lider bir rol oynamalarına yardım edebilir. Yüksek performans gösteren yenilikçi firmalar, rakiplerinden daha hızlı bir şekilde ve daha düşük maliyetle yeni ve yüksek kaliteli ürünler sunabilirler. Ayrıca bu firmalar ürünlerini geliştirmek ve müşterilerine değer sağlamak için proses ve sistem yeniliklerini kullanırlar. Bu kombinasyon dinamik ve sürdürülebilir bir stratejik konum yaratır (Lawson and Samson, 2001, s.5).

Yenilik stratejisi, organizasyonların çevrelerine uyum sağlamalarında ve çevrelerini yönetmede temel yollardan biri olarak düşünülmektedir. Özellikle farklı firmaların çevrelerine nasıl adapte olacaklarına dayanan strateji tipleri geliştirilmektedir. Yenilik stratejisi organizasyonların dikkatlerini yönlendirmelerinde kritik bir faktördür. Genelde, geleceği yaratmaya çalışan ve saldırgan stratejiler uygulayan firmalar daha yenilikçidirler (Lawson and Samson, 2001, s.14).

### **5.3.Yenilik Stratejilerini Etkileyen Faktörler**

Bir firmanın yenilik stratejisinin etkinliği, çeşitli iç ve dış faktörlerden etkilenebilir. Dış faktörler, pazar yapısı (örn.ürün farklılaştırmanın derecesi, pazara giriş engellerinin tipi ve yüksekliği), sektörün doğası ve teknolojik özellikleri (örn. tüketici mallarına karşı sermaye malları sektörü, ürün/pazar gelişme evreleri, operasyon teknolojisinin tipi) ve hükümet politikaları (yasal düzenlemeler) gibi faktörlerdir. İç faktörler ise, firmanın faaliyetlerinin büyüklüğü, finansal gücü, teknolojik gücü ve yabancı teknolojinin satın alınmasında pazarlık gücü gibi faktörleri kapsamaktadır. Ayrıca, firmanın pazar rekabeti ile ilgili stratejisi, ihracat odağının derecesi ve doğası, yönetimin girişimciliği ve Ar-Ge liderliği, mühendislik personelinin varlığı ve pazar payı gibi faktörler iç faktörlere dahil edilebilir (Kim et al., 1999, s.32)

### **4.4.Yenilik Stratejileri Konusunda Yapılan Çalışmalar**

Stratejinin en temel amacı, bir organizasyonun çevresine uyum sağlamasına yardımcı olmaktır. Bu da ancak yenilikle sağlanabilir. Bu nedenle yenilik stratejisiyle ilgili çok çeşitli çalışmalar yapılmıştır.

Ansoff and Stewart (1967), yeni ortaya çıkan bir sektörde, teknoloji yoğun bir firmanın sektöre giriş zamanlamasına dayanan bir sınıflandırma yapmıştır. Bu, pazara giriş zamanına göre, firmaların yenilikçiliğinin derecesini göstermektedir. Bu

sınıflandırmada “pazarda ilk olma” stratejisi en yenilikçi olanıdır. Bunu sıra ile “lideri takip etme”, ”uygulama mühendisliği”, ”mevcut ürünleri geliştirme(me-too)” stratejileri takip etmektedir. Bu sınıflandırmanın temelini, pazara giriş zamanlamasının Ar-Ge, pazarlama ve üretim faaliyetleri üzerindeki çeşitli etkileri oluşturmaktadır. Bu sınıflandırma, pazara giriş zamanlamasının stratejiyi etkileyen önemli bir faktör olduğunu ve bunun yenilik odaklılığın temel bir göstergesi olduğunu ileri sürmektedir (Manu, 1992, s.334).

Freeman (1974) da teknolojik çevrelerinde değişimlerle karşılaşan firmaların stratejik tercihleriyle ilgili bir sınıflandırma geliştirmiştir. Bu sınıflandırma, firmaların yenilik çabaları ve başlıca Ar-Ge harcamaları ile ilgili odakları ile ilişkilidir. Ar-Ge harcamalarının durumuna dayanan bu sınıflandırma; saldırgan (offensive), savunmacı (defensive), taklitçi (imitiative), bağımlı (dependent), geleneksel (traditional), fırsatçı (opportunistic) olarak tanımlanmıştır. Freeman (1982), firmanın bilimsel ve teknik yeteneklerini bu stratejilere bağlamıştır (Tablo 5.1.).

Miles and Snow (1978) ise firmaların çevresine tepki verirken ürünlerini ve pazarlarını geliştirme oranına dayanarak dört strateji/firma tipi tanımlamışlardır; yenilikçi (prospector), savunmacı (defender), analizci (analyser), tepkici (reactor). Yenilikçiler, ürün ve pazar yeniliğine önem verirler. Yeni ürün ve pazar fırsatlarını tanımlamaya ve kendi yararına kullanmaya ve bu alanlarda öncü olmaya çalışırlar. Savunmacılar dar ürün-pazar alanına sahiptirler. Yeni ürün geliştirmekten çok, mevcut ürünlerinin kalitesini artırmak, maliyetleri düşürmek gibi konularda etkinliklerini geliştirmeye çok önem verirler. Analizciler ise yenilikçiler ve savunmacıların karışımıdır. Bir yandan etkinliklerini artırarak mevcut pazar durumlarını korumaya çalışırken, diğer taraftan yeni ürün ve pazar fırsatları ararlar. Tepkiciler çevrelerine etkin bir şekilde tepki veremezler ve sadece çevresel baskılar zorladığı zaman yenilik yaparlar.

**Tablo 5.1. Freeman'a (1982) Göre Firmaların Yenilik Stratejileri**

Strateji	Firma içinde kendi bilimsel ve teknik fonksiyonları									
	Temel araştırma	Uygulamalı araştırma	Deneysel gelişme	Tasarım mühendisliği	Üretim mühendisliği-kalıp kontrol	Teknik hizmetler	Patentler	Bilimsel ve teknolojik bilgi	Eğitim	Uzun vadeli tahmin ve ürün planlama
saldırğan (offensive)	4	5	5	5	4	5	5	4	5	5
savunmacı (defensive)	2	3	5	5	4	3	4	5	4	4
taklitçi (imitiative)	1	2	3	4	5	2	2	5	3	3
bağımlı (dependent)	1	1	2	3	5	1	1	3	3	2
geleneksel (traditional)	1	1	1	1	5	1	1	1	1	1
fırsatçı (opportunistic)	1	1	1	1	1	1	1	5	1	5

1-5 aralığı (1) çok zayıf...(5) çok güçlü

Kaynak: Saren, 1992, s.211



Urban and Hauser (1980) firmaların yenilik stratejilerini, reaktif ve proaktif yenilik stratejileri olarak iki gruba ayırmıştır. Reaktif strateji uygulayan firmalar müşteri isteklerine ve rakiplerin faaliyetlerine cevap verirler. Proaktif strateji uygulayan firmalar ise çevredeki değişiklikleri tahmin etmeye ve rakiplerinden önce davranmaya çalışırlar (Saren,1992, s.210). Reaktif ve proaktif yenilik stratejisi kategorileri kendi içinde dört alt gruba ayrılırlar. Reaktif stratejiler; (1) yenilik için direkt olarak müşteri isteklerine göre hareket eden tepkisel (reponsive) firmalar, (2) rakiplerinin yeni ürün tanımlamalarına onları taklit ederek cevap veren taklitçi (imitiative) firmalar, (3) rakiplerinin yeniliklerini iyileştirerek ve geliştirerek hareket eden ikinci fakat en iyi (second-but-better) firmalar. (4) rakiplerinin yenilik hareketlerine tepkileri, tamamen yeni ürünler geliştirmek yerine, mevcut ürünlerde değişiklik yapmak olan savunmacı (defensive) firmalar. Proaktif stratejiler ise; (1) araştırma ve geliştirme fonksiyonunun özelliğinden kaynaklanan yenilikler yapan Ar-Ge Esaslı (R&D based) firmalar , (2) girişimci (entrepreneurial) firmalar, yenilik faaliyeti yüksek risk taşımaktadır ve fırsatçıdır, (3) yeniliğe yeni ürünler ve şirketler satın alınarak ulaşan satınalmacı (acquisitive) firmalar, (4) erken (ve genellikle rekabet açısından saldırgan (aggressive)) ürün yeniliği, pazarlama fonksiyonunun girişimi ile olabilen pazar esaslı (market based).

Cooper (1984) başarılı ve başarısız firmaların yeni ürün programlarına odaklanmıştır. Her firmanın ürün yeniliği programı, program odaklılık, ürün tipleri, pazar tipleri ve program taahhüdü olarak tanımlanan çeşitli boyutlarla ile karakterize edilmiştir. Buna dayanarak, Cooper beş strateji tipi tanımlamıştır; teknoloji yönlendirmeli, dengeli, teknolojik olarak yetersiz, düşük bütçeli tutucu, yüksek bütçeli farklı. Bu çalışmasının sonucunda, adapte edilen strateji ve sektör tipinin yenilik performansı üzerinde bir etkisi olduğu ancak, firma özellikleri üzerinde bir etkisi olmadığı tespit edilmiştir (Manu, 1992, s.335).

Porter'a (1980) göre firmalar iki tür yenilik stratejisine karar vermelidirler (Tidd et al., 1997, s.65-66); yenilik liderliği ve yenilik takipçiliği. Yenilik liderliğinde, firmalar teknoloji liderliğini temel alarak pazarda ilk olmak isterler. Bu, yeni bilgilerin sağlanabileceği büyük kaynaklarla yakın bağlantılar kurmayı, yaratıcılığı ve risk almayı ve müşterilerin ihtiyaçlarına ve tepkilerine karşı güçlü bir

işletme taahhüdünü gerektirir. Yenilik takipçiliğinde ise, firmalar teknoloji liderlerinin deneyimlerini taklit etmeye ya da deneyimlerini öğrenmeye dayanan yenilik stratejisi ile lideri takip etmeyi isterler. Bu, rakip analizi ve bilgisine, mühendisliği ters yüz etmeye (örneğin , rakiplerin ürünlerinin nasıl çalıştığını, nasıl yapıldığını ve müşterilere niçin çekici geldiğini anlamak için , rakiplerin ürünlerini test etme, değerlendirme ve anlamak), ve maliyet azaltma ve üretim faaliyetlerinde öğrenmeye güçlü bir taahhüt gerektirir.

Porter (1980) tarafından tanımlanan jenerik stratejilerden maliyet liderliği Miles and Snow (1978) tarafından önerilen “savunmacılar” ile benzerdir. Bu strateji, ürünleri rakiplerden daha düşük bir fiyata sunmak için firmanın etkinlik ve maliyet kontrolüne yoğunlaşmasına dayanan bir iç odağı gerektirir. Minimize edilmiş maliyetler genellikle standardize edilmiş ürünlerin (genellikle düşük katma değerli) pazarlanması ile sağlanır. Sonuç olarak deneyim, risk alma ve yenilik gibi faaliyetlerde kaynakların kullanımı maliyet liderliği stratejisinin etkili bir şekilde uygulamasını engelleyebilir (Entrialgo et al., 2000, s.431). Ürün farklılaştırmaya dayanan strateji ise, müşterilere eşsiz ürünlerin sunulmasını kapsar ve Miles ve Snow’un (1977) yenilikçileri ile benzerlik gösterir. Yeniliğe dayalı farklılaştırma, ürün geliştirmeye, orijinal yeni teknolojilerin uygulanmasına ve tasarım kalitesine dayanır (Entrialgo et al.,2000, s.431).

Lambkin (1988) yenilik stratejilerini teknolojik yenilikçiler, hızlı kopyacılar ve maliyet azaltıcılar olarak üçe ayırmıştır. Teknolojik yenilikçiler yeni bir ürünün sunulmasında ilk firma olarak tanımlanırlar ve bir ürünün performansı için gerekli yeni bir teknolojiyi ilk olarak geliştirirler. Hızlı kopyacılar ise, büyüyen ve değişen pazarda hızlı bir takipçidir. Maliyet azaltıcılar ise genellikle pazarın değişme hızı yavaşladığı zaman pazara girerler (Hultink and Robben, 1995, s.397) ve maliyetlerini azaltmaya ve böylece ürünlerinin fiyatını düşürmeye çalışırlar.

Venkatraman (1989, s.948-949) ise stratejinin çok boyutlu bir kavram olduğunu ileri sürerek altı boyut tanımlamıştır. Bunlar; agresiflik, analiz, savunmacılık, gelecek odaklılık, proaktiflik ve risk almadır.

Johne and Snelson (1990, s.9-103), yeni ürün geliştirme stratejilerinin formülasyonunda iki yaklaşım ileri sürmüşlerdir; geleneksel mal esaslı ve pazar esaslı. Geleneksel mal esaslı yaklaşımın bileşenleri ürün maliyetini azaltma, ürün modifikasyonları, ürün hattını genişletme ve yeni ürün hattı olarak verilmektedir. Pazar esaslı seçenekler ise, bir firmanın dış çevresindeki potansiyel pazar fırsatlarına hızlı bir şekilde odaklanarak, bunları kendi çıkarına daha kapsamlı ve daha karlı kullanılmasına çabalar.

Wilson et al. (1992, s.291-324), yeni ürün geliştirme stratejilerini basitçe saldırgan (offensive) ve savunmacı olarak sınıflandırmışlardır. Saldırgan strateji ile, firma yeni pazarlara açılır veya dikkatli bir planlama sayesinde mevcut bir pazarı genişletir. Faaliyet gösterilen çevredeki rekabet güçleri ve diğer değişimler savunmacı stratejiyi uygulamaya koymaya teşvik eder. Bir organizasyonun saldırgan bir stratejiyi sürekli olarak uygulaması yüksek seviyede risk ve para, zaman ve beceri yatırımları sayesinde oldukça pahalı olabilir. Ayrıca yüksek getiriler elde etmek için bir çok potansiyel yeni ürün ile karlı olabilir. Bu, düşük risk/düşük getiri getiren savunmacı strateji ile kesinlikle zıttır (Ilori et al., 2000, s.337).

Manu (1992) ise, şirketleri yenilik stratejisi açısından dört gruba ayırmıştır. Manu and Sriram (1996) yaptıkları çalışmada, Manu'nun (1992) yaptığı sınıflandırmayı temel almışlardır. Bu gruplar; ürün yenilikçileri, proses yenilikçileri, son giren-yenilikçi olmayanlar ve ilk öncüler. Ürün yenilikçileri, kesin ve belirsiz durumlarda en yüksek yeni ürün tanımlama oranı ile karakterize edilirler. Ürün geliştirme için yapılan Ar-Ge harcamaları çok yüksektir. Pazara diğerlerine göre geç girmişlerdir. Bunlar mevcut öncüler olarak da tanımlanırlar. Bu grup Miles and Snow'un (1977) yenilikçileri (prospector) ve Freeman'ın (1974) saldırgan (offensive) tipine çok benzer. Her ikisinde de araştırma yoğunudur ve yeni ürün tanımlama oranları çok yüksektir (Manu,1992, s.40). Proses yenilikçileri ise proses yeniliklerine yaptıkları yüksek Ar-Ge harcamaları ile karakterize edilirler (Manu and Sriram,1996, s.84). Ürün yeniliklerine yaptıkları Ar-Ge harcamaları ve yeni ürün tanımlama oranları düşüktür. Miles and Snow (1977) tarafından tanımlanan savunmacılar (defender) ve Freeman'ın (1974) taklitçi (imitiator) olarak tanımladığı firma tipi ile aynıdır. Yüksek Ar-Ge harcamaları, firmaların

mühendislik faaliyetlerine ve üretim verimliliğine odaklandıklarını gösterir (Manu,1992, s.40). Son giren-yenilikçi olmayanlar, bunlar en az yenilikçi grupturlar, pazara diğer gruplardan geç girmişlerdir ve Ar-Ge harcamaları çok düşüktür. Hem proses, hem de ürün yenilikleri sayısı çok düşüktür (Manu and Sriram, 1996). Bunlar Miles and Snow'un tepkicileri, Freeman'ın (1974) bağımlıları ve Ansoff and Stewart'ın (1967) me-too (mevcut ürünleri geliştirme)'suna çok yakındır. İlk öncüler, buldukları sektöre ilk olarak giren firmalardır. Ancak artık yenilikçi değildirlir. Ansoff and Stewart'ın (1967) uygulamalı mühendis (applications engineer) ve Freeman'ın (1974) gelenekçileri (traditionalist) ile çok yakından ilgilidirler (Manu, 1992, s.40).

Bir çok yazar firmaların yüksek bir performans elde etmek için tanımlanan çeşitli strateji tiplerinin bir kombinasyonunun kullanılmasının daha yararlı olacağını ileri sürmüşlerdir (Örneğin,Wright et al., 1990). Bunlar. Miles and Snow (1978) tarafından tanımlanan strateji tiplerine (yenilikçi, savunmacı, analizci, tepkici) bir de bu stratejilerin bir kombinasyonunu ifade eden dengeli (Balancer) tipi ilave etmişlerdir. Dengeli bir organizasyon savunmacı, analizci ve yenilikçi tiplerin birleşimidir. Ürün-pazar alanlarını üçe ayırarak faaliyet gösterir. Birinci alan, teknolojik değişimlere direnç gösterir ve yöneticilerin baskısı ürünleri ve alıcıları oluşturmuştur. Bu alan savunmacı tiplerle aynıdır. İkinci alanda teknolojik değişimler sadece rakiplere ümit veren ürünleri kabul etmişlerse iyi karşılanır. Bu alan analizci tipi ile benzerdir. Dengelilerin pazarda kalma çabaları teknolojik değişimi veya yeniliği başlatma konusunda öncü olmakla karakterize edilir. Bu da yenilikçilerle benzerdir (Parnell et al., 2000, s.521).

Lynn and Mazzuca (1998, s.49) ise yenilik stratejilerini dört gruba ayırmıştır; (1) müşteri yönlendirmeli (2) proses yönlendirmeli (3) öncü yönlendirmeli (4) öğrenme yönlendirmeli. Müşteri yönlendirmeli stratejide odak, müşteri istek ve beklentilerinin ortaya çıkarılması ve sonra bu ihtiyaçların karşılanması üzerinedir. "Müşterinin sesi" ve "pazar odaklılık" ifadeleri bu yaklaşımı tanımlar. Bu stratejide yenilik çabası genellikle bir müşteri isteği ile başlatılır. Proses yönlendirmeli strateji de, yenilik çabası fikrin ortaya çıkışı, izleme/değerlendirme, geliştirme, test etme ve başlatma ile başlayan sistematik bir prosesi takip eder. Bir

çok çalışma, sistematik yeni ürün geliştirme prosesine sahip olmanın önemini göstermiştir. Öncü yönlendirmeli stratejide, pazarda ilk olmak anahtardır. Bununla birlikte şirket yöneticileri genellikle pazara giriş stratejilerini düzenlemeye çabalarlar. öncü mü yoksa takipçi mi olacaklarına karar verirler. Bazı araştırmacılar ve akademisyenler öncü stratejinin daha iyi olduğunu, çünkü bir firmanın daha büyük bir pazar payını elde edebileceğini ve daha büyük uzun vadeli karlara ulaşabileceğini ileri sürmektedirler. Öncü bir strateji bir ürünün ömrü boyunca devam eden rekabet avantajları sağlayabilir. Bu giriş sırası uzun vadeli pazar payında kritik bir etki yaratabilir. Bununla birlikte öncü strateji her zaman en iyisi olmayabilir, çünkü takipçi öncünün ürünündeki kusurları düzeltebilir ve pazara daha sonra fakat en iyi ürünle girebilir. Öğrenme yönlendirmeli stratejide , önemli olan yenilik prosesinin ilk aşaması değildir, daha iyi bilginin sağlandığı adımlardır. Şirketler en iyi ve uygun bilgiyi elde etmek için yenilik prosesindeki her aşamayı kullanmaya odaklanırlar. Öğrenme yönlendirmeli proste adımlar iyi tanımlanmamıştır veya önceden belirlenmemiştir, fakat daha fazla bilginin elde edilmesi için amaçlanmıştır.

Veugeliers and Cassiman (1999. s.66) ise, bir firmanın yenilik stratejisini teknolojik bilgiyi tedarik etmek ve kendine dahil etmek için uygulayabileceği iki stratejiye ayırmıştır; yeniliği kendisi üretme ve yeniliği satın alma. Kendisi üretme stratejisinde, firmalar kendi Ar-Ge'lerine sahiptirler ve teknolojiyi kendileri geliştirirler. Diğer ise teknolojiyi firma dışından tedarik etmektir. Bir firma yeni personel, diğer firmaların bir bölümünün veya ekipmanına sahip olma becerisiyle yeni teknolojilere sahip olabilir. Üçüncü bir metot ise yeni teknolojilerin üretilmesi ve sağlanması için firmalar ve diğer araştırma enstitüleri ile işbirliği anlaşmalarının yapıldığı hibrit bir metottur.

Rogers (2001, s.187) ise dört yenilik stratejisi tanımlamıştır; pazarda ilk olma, hızlı bir takipçi olma, bir niş (ürün veya pazar) oyuncusu olma ve değişen pazar ihtiyaç ve beklentilerine cevap veren olma. Pazarda ilk olma firmanın hem sürekli olarak, hem de rakibin tepkisi ortaya çıkana kadar pazara hakim olmayı gerektirmektedir. Hızlı takipçiler, pazar liderinin memnun edemediği önemli pazar ihtiyaçlarını tanımlayabilirler ve bu fırsatları kendi yararına kullanarak ürün

tasarımlarını hızlı bir şekilde geliştirebilirler. Niş oyuncusu stratejisi ise genel pazarlar için özel ürünler, veya özel pazarlar için ürünleri geliştirmeyi ve üretmeyi gerektirir. Değişen müşteri ihtiyaç ve beklentilerine odaklanan firmalar müşterilerinin ürünlerinden algıladıkları değeri artırmayı hedeflemektedirler.

Tablo 5.2.'de yenilik stratejilerinin tanımlanması konusunda çeşitli yazarlar tarafından yapılan çalışmaların bir özeti görülmektedir.

**Tablo 5.2. Yenilik Stratejilerinin Sınıflandırılması Konusunda Yapılan Çalışmalar**

Yenilik Stratejileri	Yazar ve yılı
<ul style="list-style-type: none"> <li>• pazarda ilk olma</li> <li>• lideri takip etme</li> <li>• uygulama mühendisliği</li> <li>• mevcut ürünleri geliştirme (me-too)</li> </ul>	Ansoff and Stewart (1967)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• saldırgan (offensive)</li> <li>• savunmacı (defensive).</li> <li>• taklitçi (imitiative).</li> <li>• bağımlı ( dependent).</li> <li>• geleneksel (traditional).</li> <li>• fırsatçı (opportunistic)</li> </ul>	Freman ,1974
<ul style="list-style-type: none"> <li>• yenilikçi(prospector).</li> <li>• savunmacı (defender).</li> <li>• analizci(analyser) ,</li> <li>• reactor (tepkici).</li> </ul>	Miles and Snow , 1978
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reactive innovation strategy <ul style="list-style-type: none"> <li>– (Tepkisel(Responsive )</li> <li>– Taklitçi(İmitiative)</li> <li>– İkinci fakat daha iyi(second-but-better )</li> <li>– Savunmacı(Defensive )</li> </ul> </li> <li>• Proactive innovative strategy <ul style="list-style-type: none"> <li>– Ar-Ge esaslı (R&amp;D based )</li> <li>– Girişimci (Entrepreneurial )</li> <li>– satınalmacı(Acquisitive )</li> <li>– Pazar esaslı(market based )</li> </ul> </li> </ul>	Urban and Hauser, 1980; Gilbert,1994
<ul style="list-style-type: none"> <li>• maliyet liderliği (yenilik takipçiliği)</li> <li>• yeniliğe dayalı ürün farklılaştırma (yenilik liderliği)</li> </ul>	Porter, 1980
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Teknoloji yönlendirmeli</li> <li>• dengeli,</li> <li>• teknolojik olarak yetersiz,</li> <li>• düşük bütçeli tutucu,</li> <li>• yüksek bütçeli farklı</li> </ul>	Cooper,1984
<ul style="list-style-type: none"> <li>• teknolojik yenilikçiler</li> <li>• hızlı kopyalayanlar</li> <li>• maliyet azaltanlar</li> </ul>	Lambkin,1988 Hultink and Robben, 1995

Tablo 5.2. Devam

Yenilik Stratejileri	Yazar ve yılı
<ul style="list-style-type: none"> <li>Saldırganlık (aggressiveness)</li> <li>Analiz (analysis)</li> <li>Savunmacı davranış (defensiveness)</li> <li>Gelecek odaklılık (futuraity)</li> <li>Proaktiflik (proactiveness)</li> <li>Riskiness (Risklilik)</li> </ul>	Venkatraman, 1989 Morgan and Strong, 1998
<ul style="list-style-type: none"> <li>Geleneksel mal esaslı (traditional asset-based)</li> <li>Pazar esaslı (market based)</li> </ul>	Johne and Snelson, 1990
<ul style="list-style-type: none"> <li>Saldırgan (offensive)</li> <li>Savunmacı (defensive)</li> </ul>	Wilson et.al.1992
<ul style="list-style-type: none"> <li>yenilikçi(prospector),</li> <li>savunmacı (defender),</li> <li>analizci(analyser) ,</li> <li>tepkici (reactor)</li> <li>Dengeli (Balancer)</li> </ul>	Wright et al., 1990 Parmell et al, 2000
<ul style="list-style-type: none"> <li>Ürün yenilikçileri</li> <li>Proses yenilikçileri</li> <li>Geç girenler, yenilikçi olmayanlar</li> <li>Orijinal öncüler</li> </ul>	Manu,1992 Manu and Sriram,1996
<ul style="list-style-type: none"> <li>müşteri yönlendirmeli</li> <li>proses yönlendirmeli</li> <li>öncü yönlendirmeli</li> <li>öğrenme yönlendirmeli</li> </ul>	Lynn and Mazzuca ,1998
<ul style="list-style-type: none"> <li>Yeniliği kendisi üretme stratejisi</li> <li>Yeniliği satınalma stratejisi</li> <li>Hibrit strateji</li> </ul>	Veugelers and Cassiman ,1999
<ul style="list-style-type: none"> <li>Pazarda ilk olma</li> <li>Hızlı takipçi olma</li> <li>Niş oyuncusu olma</li> <li>Değişen Pazar ihtiyaçlarına ve beklentilerine cevap veren olma</li> </ul>	Roger, 2001

## 5.5.Yenilik Stratejisinin Boyutları

Venkatraman (1989, s.948-949) rekabet stratejisinin altı özelliğini tanımlamıştır. Bu özellikler şunlardır;

1. Agresiflik (aggressiveness)
2. Analiz (analysis)
3. Savunmacılık (defensiveness)
4. Gelecek odaklılık(futuraity)
5. Proaktiflik (proactiveness)
6. Risk alma (Riskiness)



Bu çalışmada bu çerçeve, yenilik stratejilerinin kavramlaştırılmasında bir temel olarak kullanılmıştır.

### 5.5.1. Agresiflik

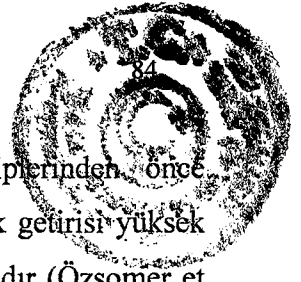
Agresiflik, genellikle firmaların buldukları sektörde rakipleri ile rekabet edebilmek için gösterdikleri çabalarla ilgilidir (Lumpkin and Dess, 2001, s.429) ve firmaların pazardaki mevcut rekabet eğilimlerine ve taleplerine nasıl tepki vereceğini ifade eder. Agresiflik, firmaları rakiplerine karşı kavgacı bir tutum sergilemeleri ve yoğun ve şiddetli rekabet kullanma eğilimi olarak tanımlanabilir (Lyon et al., 2000, s.1056).

Firmalar agresif strateji uygulayarak rakiplerinin faaliyetlerine anında, hızlı ve etkin bir şekilde cevap verirler. Firmalar bunun için, kendi durumlarıyla rakiplerinin durumunu karşılaştırırlar (Morgan and Strong, 1998, s.1055). Rakiplerinden önce hareket ederek pazardaki durumunu geliştirmek için hızlı bir şekilde kaynaklarını tahsis ederler (Venkatraman, 1989, s.948). Böylelikle çevrelerine daha çabuk uyum sağlarlar.

Güçlü agresif bir tutum firmaya rakiplerin tanımladığı bir pazara girme, rakiplerin faaliyet alanında karar veren bir oyuncu olma ve pazar durumunu korumak ve geliştirmek için etkili bir şekilde hareket etme yeteneği sağlar (Lumpkin and Dess, 2001, s.445). Firmalar agresif bir strateji uygulayarak başarıya ulaşmak için büyük pazar hedefleri belirlerler. Bu hedeflere ulaşmak için fiyat indirme, karlılıktan fedakarlık etme gibi cesur adımlar atarlar. Pazarlama, ürün/hizmet, kalite veya üretim kapasitesi konularında kendi durumu ile rakiplerinin durumunu karşılaştırırlar (s.434). Her konuda rakiplerinden hızlı davranmak için çaba gösterirler.

Agresiflik geliştirdiği yeni ürünlerle/hizmetlerle pazarda ilk olma avantajından yararlanan ve pazar fırsatlarını kendi yararına kullanmada kavgacı bir tutum sergileyen firmaların önemli bir özelliğidir (Morgan and Strong, 1998, s.1056). Başka bir ifade ile, yenilik stratejisinin bu boyutu, firmaların geliştirdikleri ürünlerle





pazarda ilk olmayı, karlılıktan fedakarlık etme pahasına rakiplerinden önce davranarak radikal yenilikler yapmayı ve yüksek risk taşıyan, ancak getirisi yüksek olan yenilik projelerine öncelik verilmesi gibi özellikler taşımaktadır (Özsomer et al., 1997, s.401).

Böyle bir strateji, mevcut pazar payını artırmak ve rekabet durumunu geliştirmek için, yeni ürünlere yüksek yatırımların yapılmasını gerektirebilir (Venkatraman, 1989, s.948). Bu, Ar-Ge'ye daha fazla yatırım yapmayı, organizasyonel çevrenin aşırı baskısını, maliyeti yüksek olan hataları ve firmanın geliştirmek için yanlış bir ürün seçmesi durumunda karşılaşılan zaman ve para kaybı gibi kayıpları da beraberinde getirebilir. (Dyer et al., 1999, s.15). Ancak başarının anahtarı uygun bir fırsatlar penceresinden müşteri ihtiyaçlarını tanımlama ve bu ihtiyaçlara cevap vermek için kaynakları hızlı bir şekilde harekete geçirme yeteneğidir (Morgan and Strong, 1998). Firmaların yaptıkları yeniliklerin başarılı olması, rakiplerinden önce müşteri istek ve beklentilerini doğru bir şekilde tespit edip, uygun ürünleri rakiplerinden önce geliştirmelerine ve pazara sunmalarına bağlıdır. Firmalar müşteri istek ve beklentilerine ve ihtiyaçlarına uygun ürünleri rakiplerinden önce geliştirdikleri ve rakiplerinden önce yenilik yaptıkları oranda yeniliklerin başarıya ulaşma olasılığı artacaktır.

### **5.5.2. Analiz**

Analiz kapsamlı bir problem çözme yaklaşımıdır. Miller and Friesen'e (1984) göre, analiz, organizasyonel karar vermenin önemli bir özelliğidir. Organizasyonel karar verme problemlerin kaynaklarının daha detaylı bir şekilde araştırılması ve en uygun çözüm alternatiflerinin bulunması yeteneğinin geliştirilmesi anlamına gelmektedir (Venkatraman, 1989, s.948).

Yenilik stratejisinin bu boyutu, belirlenen yenilik hedeflerine ulaşmak için, rekabet stratejisinin uygulanmasında kullanılan iç sistemlerin doğasını ifade eder (Morgan and Strong, 1998, s.1056). Analiz, yenilik hedeflerine ulaşmak için, bilgi ve kontrol sistemleri, ödül sistemleri, öneri sistemleri gibi uygun yönetim sistemlerinin kullanılması ve yenilik faaliyetlerine kaynak tahsisinin istikrarlı bir

şekilde yapılması ile ilgilidir (Venkatraman, 1989, s.948). Aynı zamanda organizasyonların dış çevrelerini anlama kabiliyetleri ile de ilgilidir. Yöneticilere çevrelerindeki olaylar ve eğilimler hakkında bilgi sağlar ve fırsatları tanımlamalarını kolaylaştırır (Bluedorn et al., 1994, s.210). Kısacası, analiz, organizasyonun yenilik faaliyetleri ve çevresi arasında arzulanan uyumun sağlanması için kritik bir faktördür.

Analiz ayrıca çevredeki belirsizliği azaltmada kullanılan en etkin yöntemdir. Ancak, bu inanış yöneticilere yanlış bir güven duygusu vererek çevredeki fırsatları gözden kaçırmalarına neden olabilir (Barringer and Bluedorn, 1999, s.430). Ancak yüksek seviyede analiz, yenilik fırsatlarını elde etmek için gereklidir. Bu bilgi toplama ve analiz, firmaların başarılı yenilik stratejileri geliştirmeleri ve bunları başarıyla uygulamaları için kritik ve çok önemli bir faktördür (Entialgo et al., 2000, s.428). Analiz yenilik stratejisinin risk alma ve proaktiflik boyutlarının uygulanmasını da kolaylaştırır. Yenilikçi yöneticiler analiz boyutunun rekabet gücünü korumak için bir köprü olduğunun bilincindedirler. Rekabetin çok yoğun ve belirsizliğin yüksek olduğu bir çevrede faaliyet gösteren bir firma, çevredeki değişimlerin ve fırsatların farkına varmak, tanımlamak ve bu sayede rekabet gücünü korumak için sürekli olarak ve yoğun bir şekilde çevresini analiz etmek ve yenilik yapmak zorundadır (Barringer and Bluedorn, 1999, s.439).

### **5.5.3.Savunmacılık**

Bu boyut, firmaların pazar durumunu geliştirmek veya pazar payını artırmak yerine, mevcut pazar durumunu korumayı amaçlayan davranışları ile ilgilidir (Morgan and Strong, 1998, s.1056).

Savunmacılık firmanın dikkatinin yönünü dış çevresinden iç çevresine doğru değiştiren organizasyonel stratejileri teşvik eder (Morgan and Strong, 1998, s.1056). Bu nedenle pazarda veya müşteri isteklerinde bir değişiklik olduğunda, bu firmalar değişimi fark edemeyebilirler. Fark etseler de değişime uyum sağlaması zor olabilir. Bu da savunmacı davranış sergileyen bir firmanın uyum yeteneklerinin sınırlı olduğu anlamına gelir.

Savunmacı firmalar ürünlerini sınırlı sayıdaki pazar bölümlerine yönlendirirler ve en etkin ve verimli olmak için sürekli ve yoğun bir çaba harcarlar (Mavondo, 2000, s.257). Bu firmalar belirsizliğin düşük olduğu pazarlarda pozisyonlarını koruyarak güvenli bir nişe yerleşme ve burada varlığını devam ettirme çabası içindedirler (Kelly and Storey, 2000, s.49).

Fazla değişimin yaşanmadığı ve belirsizliğin yüksek olmadığı pazarlarda firmalar bir yandan dikkatlerini üretim ve dağıtım maliyetlerini azaltmaya yönlendirirler. Diğer taraftan da, eş zamanlı olarak ürün kalitesini sürdürmeye ve geliştirmeye çalışırlar. Bu boyut firmaların yüksek kalite ve düşük fiyatı temel alan rekabet stratejileri uygulamalarına neden olur (Miles and Snow, 1978, s.37). Firmalar kendi ürünlerini, pazarlarını ve teknolojilerini korumak ve temel teknolojilerini savunmak için çaba harcarlar (Venkatraman, 1989, s. 948).

Yenilik stratejisinin bu boyutu firmaların maliyet azaltma ve etkinlik artırma metotlarına önem vermelerine yol açar. Bu boyut firmaların yenilik faaliyetini yüksek risk taşıyan bir hareket olarak görmelerine ve risk almaktan kaçınmalarına ve yenilik yapmaya istekli olmamalarına neden olur. Firmalar ürün kalitesini artırmak ve proseslerin etkinliğini artırarak maliyetleri düşürmek için proses yeniliklerine yönelirler. Pazardaki mevcut durumlarını korumak ve mevcut müşterilerini elde tutmak için mevcut ürünlerinde aşamalı yenilikler yaparlar. Yani sadece mevcut ürünlerinde iyileştirmeler ve küçük değişiklikler yaparlar.

#### **5.5.4.Gelecek Odaklılık**

Strateji kavramı “arzulanan gelecek” fikrine ve bir işletmenin arzulanan duruma nasıl ulaşacağını planlaması prosesine dayanır. Bu boyut firmanın yenilikle ilgili stratejik kararlarını etkileyen zamanla ilgili faktörleri yansıtmaktadır (Venkatraman, 1989, s.948). Organizasyonlar gelecekteki çevresel durumlara hazır olmak ve fırsatları kendi yararına kullanmak için gelecek odaklı olmak zorundadırlar. Geleceği planlamak son derece karmaşık bir iştir. Ancak bu, yenilik faaliyetleri için çok önemlidir (Morgan and Strong, 1998, s. 1057). Bu boyut

çevredeki gelişmelerin izlenmesi, satışların tahmini, müşteri tercihlerinin tespiti gibi konulara daha fazla önem verilmesi gerektirmektedir.

Yenilik faaliyetlerinin odağı sadece mevcut müşteri isteklerine uygun yenilikler olmamalıdır. Organizasyonlar memnun edilmeye çalışılan özelliklerin doğasını anlayarak gelecekteki ihtiyaçları tespit etmeli ve yeniliklerini buna göre yapmalıdırlar (Morgan and Strong, 1998, s.1057). Başka bir ifade ile firmalar sadece mevcut müşterilerin mevcut isteklerine odaklanmamalıdırlar. Gelecekte rekabet avantajına dönüşebilecek uzun vadeli ihtiyaçların belirlenmesine odaklanmalıdırlar. Ayrıca, müşteri istek ve ihtiyaçlarındaki değişimi önceden tahmin ederek yenilik yapmalıdırlar. Firmaların uzun vadeli yenilik planları yapmaları ve yenilikleri önceden tespit ederek rekabet avantajı elde etmeleri için bu bir gerekliliktir. Çünkü bir firmanın gelecekteki başarısının kriteri yenilikçi olmaları, gelecek için farklı standartları, istekleri ve ihtiyaçları tahmin edebilmeleri ve bunlara göre yenilikleri yaratabilmeleridir (Kandampully and Duddy, 1999, s.52)

Gelecek odaklılık, bir firmanın mevcut müşteri ve rakipleri yanında, gelecekteki potansiyel müşteri ve rakiplerine de önem verdiği bir boyuttur. Böyle bir odak, hem firmanın gelecekteki pazarını oluşturacak potansiyel müşterileri ve rakipleri düşünmeyi, hem de mevcut müşterilerin gelecekteki ihtiyaçlarını ve mevcut rakiplerin gelecekteki faaliyetlerini düşünmeyi kapsamaktadır (Chandy and Tellis, 1998, s.479),.

Yenilikçi firmalar için temel kural; “bir ihtiyacı hayal et ve onu yarat” ilkesidir (Kandampully and Duddy, 1999, s.52). Bu ilke firmaların gelecek odaklı olmalarını en iyi şekilde açıklamaktadır. Firmaların başarılarını devam ettirmeleri ve rekabet durumlarını güçlendirmeleri için, hem yenilikçi olmaları, hem de geleceği geleceği önceden tahmin etmeleri ve önemli fırsatlar yaratmaları bir zorunluluktur.

Ayrıca gelecek odaklılık bir firmada karar veren kişilerin pazardaki gelişmelerin, doğabilecek fırsatların ve bunların firma üzerindeki etkilerinin farkında olmalarını sağlar. Böylece gelecek odaklılık ile yöneticilerin ufku genişler ve pazardaki fırsatlar, gelişmeler ve rakipler için sürekli tetikte olurlar (Chandy and

Tellis,1998, s.479). Böylece fırsatları rakiplerinden önce görerek çok hızlı bir şekilde kendi çıkarına kullanabilirler.

### 5.5.5.Proaktiflik

Yenilik stratejisinin bu boyutu, bir firmanın çevresindeki değişimlerin ve gelişmelerin yarattığı fırsatları araştırılmasını, gelecekteki talebi tahmin ederek kendine yeni fırsatlar yaratmasını, bu fırsatları kendi lehine kullanarak yeni ürün/hizmet ve prosesler geliştirmesini ve yenilik yaparak rekabet etmesini kapsamaktadır (Lumpkin and Dess, 1996; 2001, s.431).

Miller and Friesen'e göre (1978) proaktiflik yeni ürünler ve teknolojiler geliştirerek çevreyi değiştirme kabiliyetidir. Venkatraman (1989. s.478) ise proaktifliği " mevcut ürünler ile ilgili olan/olmayan yeni fırsatların aranması, yeni ürünlerin ve markaların tanımlanması, olgunluk ve gerileme aşamasındaki faaliyetlerin ortadan kaldırılması" olarak tanımlamıştır. Proaktiflik bir fırsat arama ve ileriye bakma perspektifidir (Lyon et al., 2000, s.1056).

Bu boyut ortaya çıkan yeni sektörlere dahil olma, pazar fırsatlarını sürekli olarak araştırma, çevresel değişimlere yenilikle tepki vererek tecrübe kazanma konularında proaktif hareket etmeyi ifade eder (Venkatraman, 1989, s.478). Aynı zamanda yeni fırsatları tanımlama, yeni pazarları yaratma veya yeni pazarlara katılma ile ilgilidir (Entrialgo et al., 2000, s.327).

Proaktif yenilik stratejisi uygulayan bir firma bir takipçiden çok bir liderdir. Çünkü yeni fırsatları yakalamaya isteklidir ve bu konuda ileri görüşlüdür (Johannessen et al.,1999, s.118). Çünkü proaktiflik firmaya pazardaki değişimleri, gelişmeleri ve ihtiyaçları önceden tahmin etme ve bunlara cevap vermede ilk olma yeteneği sağlamaktadır (Lumpkin and Dess, 2001, s.445). Proaktiflik pazar fırsatları yaratma, tanımlama, önceden tahmin etme ve ona göre hareket etme kabiliyetidir.

Proaktif firmalar gelecekteki fırsatları hayal etme, tanımlama ve onları gerçeğe dönüştürme becerisine sahiptirler (Johannessen et al., 1999, s.118). Bu boyut

böylece, ortaya çıkan fırsatlardan yararlanarak yenilik yapmaları ve böylelikle rekabet avantajı elde etmeleri için, firmalara gerekli vizyonu ve bakış açısını sağlar. Lider olma, ilk olma, firmaların yüksek karlar elde etmeleri ve elde ettikleri rekabet avantajını sürdürmeleri için en uygun strateji proaktifliktir (Entrialgo et al., 2000, s.327).

Proaktiflik sayesinde, firmalar talep ve pazar analizini sürekli olarak yaparlar ve stratejik yenilik planlarını buna göre geliştirirler. Bu, firmaların tehlikeleri ve fırsatları sistematik olarak analiz edip kendi kaderini etkileyebilecek çevreyi anlama kabiliyeti ile ilgilidir (Wood and Robertson, 1997, s.426). Proaktif firmalar çeşitlilik, esneklik ve yenilik ile dinamik bir çevrenin taleplerini karşılayabilir. Değer yaratma zincirinin tüm aşamalarında öğrenme, yeni ürün geliştirme çabalarından dolayı proaktif firmalar için bir gerekliliktir .

Proaktiflik yeniliğin en temel unsurudur (Manu and Sriram, 1996). Proaktiflik güçlü bir araştırma ve geliştirme yeteneğine ve yenilik kabiliyetine sahip olmayı gerektirir (Morgan and Strong,1998, s.1058). Yenilikçi firmaların kültürleri proaktif stratejilerin güçlü bir destekleyicisidir. Radikal, yaratıcı ve ilk yenilikleri yapan firmalar, bu yenilikleri ile çok önemli bir rekabet avantajı elde ederler (Gilbert, 1994, s.21). Firmaların yaptıkları yeniliklerin başarılı olması için, yüksek seviyede bir yenilik yeteneği ile birlikte proaktif bir yenilik stratejisi izlemeleri en gerekli koşuldur.

### **5.5.6.Risk alma**

Yenilik açısından risk kavramı bir firmanın yenilik faaliyetlerinden kaynaklanabilen olası kayıplar ve kazançlar olarak tanımlanabilir (Morgan and Strong, 1998, s.1058). Bu tanıma göre risk çeşitli seviyelerde pozitif ve negatif etkilere neden olabilir. Hem finansal, hem de finansal olmayan kayıpları ve kazançları kapsar (Sonfield and Lussier, 2000, s.92).

Risk eğilimi bir firmanın risk alması veya risk almaktan kaçınması olarak tanımlanabilir (Sitkin and Pablo,1992, s.12). Risk alma ise, bilinmeyen pazarlara

girmeye cesaret etmek, kaynakların büyük bir kısmını sonucu belli olmayan yenilik projelerine ayırmak ve/veya yüksek bir borç yükünün altına girmek gibi cesur hareketlerde bulunma eğilimi olarak tanımlanabilir (Lumpkin and Dess, 2001, s.431).

Bu boyut, hem yeni ürünlerin ve pazarların seçimi kararlarında, hem de çeşitli kaynakların bunlara tahsisi kararlarında yönlendirici bir parametredir (Venkatraman, 1989, s. 949). Ayrıca risk alma pazar fırsatlarını sürekli olarak araştırarak, bunları yeniliğe dönüştürme davranışını teşvik eden önemli bir faktördür (Morgan and Strong, 1998. s.1058). Risk alma firmaların çevrelerine uyum sağlamalarında önemli bir faktördür. Çünkü risk başarı için gereklidir (Ho,1996, s.80)

Risk almaktan kaçınmak, firmaların mevcut müşterilerine ve rakiplerine odaklanmalarına ve firmaların mevcut ve potansiyel müşterilerin gelecekteki ihtiyaçlarını ve isteklerini göz ardı etmelerine neden olur (Slater and Narver, 1995, s.67). Bundan dolayı firmalar gelecekteki fırsatları göremezler ve yenilik yaparak rekabet avantajı elde etmeleri mümkün olmaz.

Risk alma önemli kayıplara neden olabilecek fırsatları değerlendirmeye ve kendi yararına kullanmaya istekliliği ifade eder (Pitt et al., 1997, s.346). Yenilik kararları çok riskli kararlardır. Çünkü organizasyonda yeni proseslerin, ürünlerin veya hizmetlerin tanımlanmasını kapsarlar (Tabak and Barr, 1999, s. 252). Yenilik düşük başarı oranları ve bazen de öldürücü etkileri ile çok karmaşık ve riskli bir prosestir (Meeus ve Oerlamans, 2000, s.42). Daha çok risk almayı gerektirir. Bu da riski yönetmek anlamına gelir (Glor, 2000, s.4). Başarılı olacağı bilinmeyen yeni ürün/hizmet ve pazarların seçimi (Pitt et al., 1997, s.47) ve yeni projeler için yeni yatırımlar yaparak ağır borç yükü altına girme, sonucu belli olmayan yenilik projelerine yüksek oranlı kaynak tahsisi kararları ve bilinmeyen pazarlara girme (Lyon et al, 2000, s.1056) faaliyetlerinin sonucunda firma yüksek risk altına girer.

İşletmelerin kayıp ve kazançları yeni veya mevcut müşterilerine hizmet eden yeni ürünlerin geliştirilmesinden dolayı yüksek olabilir. Yenilikçi firmalar yaptıkları tüm riskleri düşünmeden hareket ederlerse maliyeti büyük başarısızlıklara uğrayabilirler (Shallman, 1996). Bu nedenle firmalar yeniliklerle ilgili riskleri ve

olası başarısızlıkları kabul etmelidirler (Morgan and Strong, 1998, s.1058). Yenilikçi firmalar başarılı yenilikler geliştirmek ve lider ürünlere dönüştürmek için, daha yenilik prosesinin başlangıcında riskleri etkin bir şekilde yönetmelidirler (Lee-Mortimer, 1995, s.39). Yenilik faaliyetlerinde teknoloji, pazar ve iç dinamiklerin neden olduğu riskleri ve belirsizlikleri azaltmak için en iyi panzehir yüksek risk stratejisi uygulamaktır (Meeus and Oerlamans, 2000, s.56). Firmalardaki yöneticiler riski ve yeniliği anlayarak daha iyi bir yenilik stratejisi uygulayabilir (Sonfield and Lussier, 2000, s.92). Firmalar başarılı yenilikler yapmak için risk almaktan kaçınmamalıdır. Yenilik faaliyetleri oldukça risklidir. Ancak pazardaki fırsatlardan yararlanmak ve yeniliğe dönüştürmek için risk almak bir zorunluluktur.





# 6.FİRMALARIN YENİLİK YETENEĞİNİ VE YENİLİK BAŞARISINI ETKİLEYEN FAKTÖRLER: BİLİŞİM SEKTÖRÜNDE BİR SAHA ARAŞTIRMASI

## 6.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Dinamik ve sürekli değişen bir çevrede firmaların varlıklarını sürdürebilmelerinin ve başarılı olmalarının tek yolu yenilik yapmaktır. Bu nedenle yenilik uzun vadeli bir istikrar, büyüme, yüksek getiriler, sürdürülebilir bir performans için gerekli bir faktördür. Bunu sağlamak için organizasyon içinde yaratıcılık ve yenilik faaliyetleri desteklenmeli ve teşvik edilmelidir. Çünkü ancak böyle bir yapı, yenilikçi bir çalışma çevresi sağlayarak yeniliklerin geliştirilmesine imkan sağlar.

Bu araştırma Türkiye'deki yazılım sektörünün yeni ürün geliştirme yeteneği açısından yeterliliğini ve başarısını ölçmek açısından oldukça önemli bir çalışmadır. Çünkü yazılım sektörü çok hızlı gelişen ve değişen, ürün ömürlerinin çok kısa olduğu, ileri teknoloji gerektiren bir sektördür. Global bir çevrede yazılım firmalarının başarılı olmaları, ancak sürekli olarak yeni ürünler geliştirmeleri ile gerçekleşebilir. Bu nedenle yazılım sektörü için yenilik çok kritik bir faktördür

Bu çalışmanın genel amacı yazılım sektöründe firmaların yenilik faaliyetlerini etkileyen faktörlerin tespiti ve bu faktörlerin yenilik ve firma performansı üzerindeki etkilerini incelemektir. Bu çalışmada yenilik ikiye ayrılarak kavramlaştırılmıştır; yenilik yeteneği ve yenilik başarısı.

Yapılan çeşitli çalışmalarda pazar odaklılığın yenilik yeteneği için uygun bir çevre sağladığı ifade edilmektedir. Bu nedenle bu çalışmanın bir amacı, pazar odaklılığın bileşenlerinin firmaların yenilik yeteneğini etkileyip etkilemediği, etkiliyorsa ne şekilde etkilediğini tespit etmektir. Firmaların uyguladığı yenilik

stratejilerinin yenilik yeteneğini etkilediği çeşitli çalışmalarda ispat edilmiştir. Yenilik için uygun stratejiler geliştirmeden bir firmanın yenilik yeteneğinden söz etmek olası değildir. Bu nedenle bu araştırmanın diğer bir amacı firmaların yenilik stratejisinin boyutlarının neler olduğunu tespit etmek ve bunların yenilik yeteneği üzerindeki etkilerini incelemektir. Ayrıca teknoloji odaklılığın firmanın yenilik yeteneği üzerinde ne gibi bir etkiye sahip olduğunu tespit etmek bu araştırmanın diğer bir amacıdır.

Firmaların yaptıkları yeniliklerin başarılı olması güçlü bir yenilik yeteneği olmadan mümkün değildir. Bu nedenle firmanın teknoloji odaklılık ile birlikte yenilik yeteneğinin yenilik başarısını nasıl etkilediğinin tespiti bu araştırmanın bir başka amacını oluşturmaktadır.

Pazar odaklılık ve firma performansı konusunda yapılan çalışmalar, iki grupta toplanmaktadır. Birinci grup çalışmalarda pazar odaklılığın firma performansını artırdığı ve pozitif yönde etkilediği ispat edilmiştir. İkinci grup çalışmalar ise pazar odaklılığın firma performansı üzerinde herhangi bir etkisi olmadığını ifade etmektedir. Bu nedenle, pazar odaklılığın firma performansını etkileyip etkilemediğinin araştırılması bu araştırmanın diğer bir amacını oluşturmaktadır. Firmaların faaliyet gösterdikleri sektörde yüksek performans gösterebilmeleri, yenilik yeteneklerine ve yaptıkları yeniliklerin, geliştirdikleri ürünlerin ticari başarısına bağlıdır. Bunun için yenilik yeteneğinin ve yenilik başarısının firma performansını nasıl etkilediğini tespit etmek bu araştırmanın bir başka amacını oluşturmaktadır.

## 6.2. Araştırmanın Teorik Modeli

Yenilik faaliyetleri firmaların varlıklarını sürdürebilmeleri, pazardaki durumlarını geliştirebilmeleri ve başarılarını devam ettirmeleri için kritik bir faktördür. Pazar odaklılık literatüründe, pazar odaklılığın yenilik faaliyetleri üzerindeki etkisi giderek önem kazanmaktadır.

Pazar odaklılık ile desteklenen bir yenilik yeteneğine sahip firmalar, çevrelerine hızlı cevap verme ve yüksek rekabet avantajı ve performans sağlayan yenilikler yapma konusunda daha başarılıdırlar (Gatignon and Xuereb, 1997). Pazar odaklılık

yenilik için bir temel oluşturmaktadır, çünkü yenilik pazar odaklılığın bir sonucudur (Jaworski and Kohli, 1993). Pazar odaklılık, yenilik için uygun bir çevre oluşturulmasında gerekli ve önemli bir faktördür (Baker and Sinkula, 1999). Pazar odaklı bir kültür, organizasyon kültürünün bir parçası olarak yeni fikirlere ve yeniliğe açık olmayı teşvik ederek yenilik yeteneğini destekler ve yeniliklerin uygulanmasını kolaylaştırır (Hurley and Hult, 1998). Pazar odaklılık müşterilerin değişen isteklerine yenilikçi stratejilerle karşılık verilmesini kapsadığından dolayı yeniliği destekleyen bir davranıştır.

Yenilik projelerinin seçilmesi, iç ve dış faktörlere dikkat edilmesini gerektirmektedir. Pazar odaklılık firmanın yenilik yeteneğini destekleyerek firmanın kendi iç yeteneklerini daha iyi anlamasını sağlar ve böylece yeni ürün kararlarını etkiler (Atuahene-Gima, 1996). Pazar odaklılık aynı zamanda dış çevre hakkında bilgi sağlayarak firmanın iç bilgisini artırır (Atuahene-Gima and Ko, 2001).

Pazar odaklılık müşteriler için sürekli artan bir değer ve firma için yüksek bir performans yaratır (Narver and Slater, 1990, s.20). Pazar odaklılık ve firma performansı arasında direk bir ilişki mevcuttur (Kohli and Jaworski, 1993). Yüksek seviyede pazar odaklılık, yüksek seviyede bir performansa neden olur (Wood et al., 2000). Bu nedenle, pazar odaklılık firma performansını direk olarak etkilemektedir.

Strateji firmanın karşı karşıya kaldığı belirsizliklerle baş edebilmesi için, kaynakların, ürünlerin, proseslerin ve sistemlerin uygun bir konfigürasyonunu belirler. Yenilik stratejisi bir organizasyonun çevresine uyum sağlaması veya çevresini değiştirmek için yeniliği nasıl kullanacağını (Manu and Sriram, 1996) ve firma performansını geliştirmek için yeniliği ne derecede ve ne şekilde kullanacağını (Gilbert, 1994) belirler. Yenilik için uygun bir strateji olmadan yenilik yeteneğinden ve yenilik başarısından söz etmek mümkün değildir (Lawson and Samson, 2001). Yenilik stratejisi bir organizasyonun çevresine uyum sağlamak için yeni ve spesifik ürünler ve hizmetler geliştirmesini, yeni pazarlara girme ve büyük Ar-Ge projelerinin oluşturulması gibi faaliyetlerini kapsar (Manu, 1992). Bu açıdan bakıldığında, yenilik stratejisi yenilik yeteneğini destekleyen en önemli faktörlerden biridir. Firmalar yenilik stratejisinin boyutlarının uygun kombinasyonlarını belirleyerek yenilik yeteneğini olumlu yönde etkilerler.

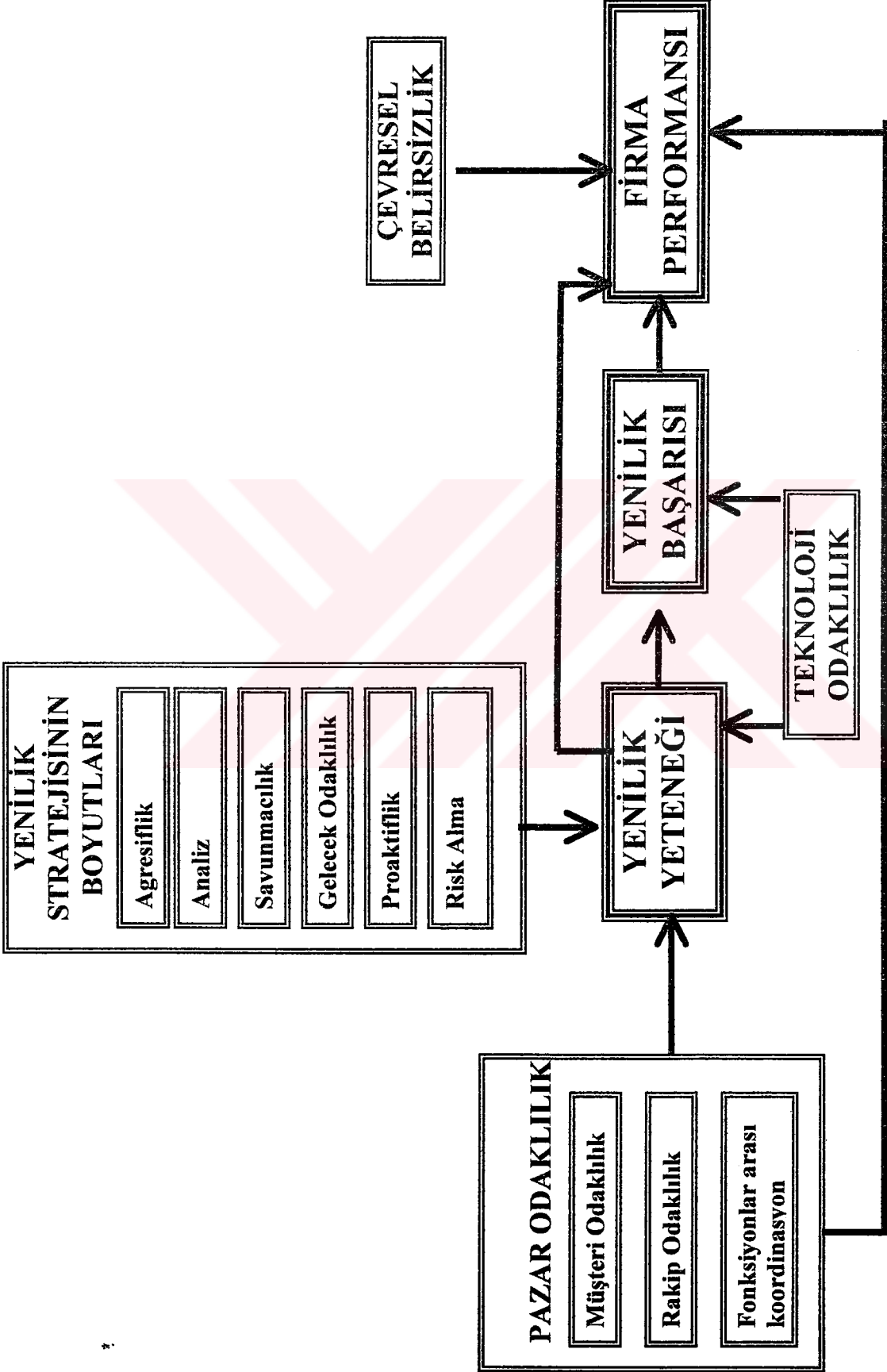
Firmaların teknoloji odaklı olmaları yenilik yeteneklerini olumlu yönde etkilemektedir. Çünkü teknoloji odaklılık firmaların teknolojik gelişmeleri yakından takip etmelerine ve teknolojik fırsatları diğerlerinden önce fark ederek yeniliklere dönüştürmelerine imkan sağlar. Güçlü bir teknolojik odağa sahip firmalar yeni ürünlere ve yeni pazarlara önem verirler. Güçlü yenilik yetenekleri sayesinde mevcut ürünlerin yarattığı sinerji ile yeni ürünleri kolaylıkla geliştirirler (Ritter and Gemünden, 2002). Teknoloji odaklılık aynı zamanda yapılan yeniliklerin başarılı olmasında da etkili bir rol oynamaktadır.

Yapılan yeniliklerin başarısını etkileyen en önemli faktör yenilik yeteneğidir. Yenilik yeteneği özellikle müşteriler ile ve çevre ile geliştirilecek ürünler konusunda etkileşim sağlayarak yenilik başarısına büyük oranda katkıda bulunur (Meeus and Oerlamans, 2000).

Yenilik faaliyetleri firmaların performansları üzerinde kritik bir rol oynamaktadır. Çünkü pazarlarda belirsizlik seviyesi yüksektir (Vazquez et al., 2001) ve böyle pazarlarda firmalar başarılı olmak için yenilikçi olmak zorundadırlar. Bu nedenle bir çok firmanın başarısı onların pazara yeni ürünler sunma yeteneklerine daha bağımlı hale gelmiştir (Mumford, 2000). Yenilik yeteneği firma performansını direk olarak ve pozitif yönde etkiler (Deshpande et al., 1993).

Yenilik başarısı ise, firma performansını direk olarak etkilemektedir. Çünkü başarılı yenilikler firma karlarında, pazar payında ve satışlarda artış sağlayarak firma performansının artmasına neden olur.

Yukarıda anlatılanlar ışığında teorik bir model geliştirilmiştir ve bu model Şekil 6.1.'de görülmektedir.



Şekil 6.1. Araştırmanın Teorik Modeli

## 6.3.Araştırmanın Kapsamı

Araştırma, yazılım sektörünü kapsamaktadır. Aşağıda ana kütle ve örnek özellikleri açıklanmıştır.

### 6.3.1.Ana Kütle

“Bilgi toplumunun kalbi” olarak adlandırılan yazılım sektörü tam bir ileri teknoloji sektörüdür. Yüksek oranda ürün ve proses yenilikleri, yüksek bilgi yoğunluğu, ürün ömürlerinin çok kısa olması, ürün değerinin hızlı bir şekilde azalması, global pazar, yoğun rekabet, dünya çapında yayılmış bir değer zinciri ile karakterize edilmektedir (Nambisan, 2002).

Yazılım firmaları yüksek teknoloji firmalarıdır. Yeni ürünleri ile pazarda güçlü bir konum elde etmek için teknoloji, pazarlama ve organizasyon stratejilerini başarılı bir şekilde kullanan yenilikçi firmalar olarak tanımlanabilirler. Teknolojiyi ve yeniliği temel bir rekabet aracı olarak kullanırlar. Stratejileri genellikle açıktır ve mevcut durumlarını güçlendirmek ve savunmaktan çok değişimi yaratmaya ve fırsatları kendi yararına kullanmaya dayanır (Nyström, 1993, s.21).

Yazılım firmaları global müşterilere ürün tasarlamak ve geliştirmek için yenilikçi uygulamalar konusunda değer sağlamada önemli bir deneyime sahiptirler. Diğer yüksek teknoloji firmalarına göre en çok yayılan değer zincirine sahiptirler. Yazılım firmalarının değer zinciri genellikle farklı ülkelerde yönetilen bir ürünün kavram, geliştirme ve pazarlaması çapraz ulusal sınırlardır. Örneğin IBM, Microsoft, Oracle ve Nowel gibi firmalar, ürün geliştirmenin önemli bir kısmını Hindistan ve İsrail gibi ülkelerde yönetmektedirler.

Görüldüğü gibi, yazılım sektörü yüksek yenilik oranları ile yenilik konusunda yapılacak çalışmalar için uygun bir ana kütle oluşturmaktadır. Bundan dolayı bu araştırmanın amaçlarına kolaylıkla ulaşmasını sağlamak için, araştırma kapsamı olarak yazılım sektörü seçilmiştir.

Türkiye’de yazılım sektörü hızla gelişen bir sektördür ve bu sektörde yer alan firmalar genellikle küçük ve orta ölçekli firmalardır.

Türkiye’de yazılım sektörü incelendiğinde, firmaların bir kısmı kendi yazılım paketlerini geliştirmekte, bunun için bir takım stratejik işbirliğine gitmektedirler, başka bir deyişle birbirleri ile partner olarak çalışmaktadırlar. Diğer bir kısmı, Oracle, IBM, Microsoft gibi uluslar arası şirketlerle stratejik partner olarak çalışmakta ve onlar tarafından geliştirilen yazılımlara destek hizmeti ve satış sonrası hizmet vermektedirler. Diğer bir gruptakiler ise, proje bazında çalışmakta ve müşterilerine özel yazılımlar geliştirerek otomasyon faaliyetlerinde bulunmaktadır.

### 6.3.2.Örnek

Örneği belirlemek için 1999-2000 Türkiye yazılım kataloğundan faydalanılmıştır. Örnek olarak, bu katalogda yer alan toplam 700 firma arasından 250 firma seçilmiştir.

## 6.4.Hipotezlerin Oluşturulması

Bu çalışmada yenilik yeteneği, yenilik başarısı ve firma performansı bağımlı değişken olarak seçilmiştir. Şekil 6.1 ‘de görülen teorik modele ait hipotezlerin oluşturulmasında; yenilik yeteneğini, yenilik başarısını ve firma performansını etkileyen faktörlerin neler olduğu ve bu faktörler arasında nasıl bir ilişkinin bulunduğu dikkate alınmış ve aşağıdaki hipotezler oluşturulmuştur.

### 6.4.1. Yenilik Yeteneği: Etki Eden Faktörler İle İlgili Hipotezler

Yenilik yeteneğini etkileyen en önemli faktörler; (1) pazar odaklılık bileşenleri; müşteri odaklılık, rakip odaklılık ve fonksiyonlar arası koordinasyon, (2) teknoloji odaklılık ve (3) yenilik stratejisinin boyutları; agresiflik, analiz, savunmacılık,

gelecek odaklılık, proaktiflik ve risk almadır. Bu faktörlerin yenilik yeteneği üzerindeki etkileri ve ilgili hipotezleri aşağıda açıklanmıştır.

**Müşteri Odaklılık.** Müşteri odaklılık, bir firmanın müşterilere değer yaratmak için hem mevcut müşterilerin, hem de gelecekteki müşterilerin istek ve ihtiyaçlarının tanımlanması, analiz edilmesi, anlaşılması ve uygun bir tepkinin üretilmesi için uygun bir strateji geliştirerek uygulamasıdır. Son yıllarda yenilik konusunda yapılan araştırmalar yeni ürünlerin başarısını ve başarısızlığını etkileyen faktörlerin tanımlanmasına yönelmiştir. Örneğin Montoya-Weis and Calantone (1994) tarafından yapılan çalışmada elde edilen sonuçlara göre bir çok yeni ürün müşteri ihtiyaçlarının doğru ve tam olarak anlaşılmasından veya rakipler tarafından sunulan alternatiflere üstünlüğünün olmamasından dolayı başarısız olmaktadır (Frambach and Schilleweart, 2002). Bu nedenle firmalar pazara sundukları yeni ürünlerin başarılı olmasında potansiyel müşteri isteklerinin anlaşılması ve bu isteklere uygun yenilik kararlarının verilmesi ile ilgili faktörler önemlidir. Bu faktörlerden en önemlisi yenilik yeteneğidir.

Geliştirilen yeni ürünlerin pazarda başarılı olması için hem mevcut, hem de potansiyel müşterilerin ihtiyaçlarına uygun olması gerekir. Bu nedenle yöneticiler bir yandan mevcut müşterilerin ihtiyaç ve isteklerine etkili bir şekilde cevap vermek için firmaların mevcut yeteneklerini geliştirmeye çalışırlar. Diğer taraftan, gelecekteki potansiyel müşterilerin ihtiyaçlarını tahmin etme yeteneğini oluşturmak çabası içindedirler (Christiansen, 2000). Firmaların bu çabaları müşteri odaklı faaliyetlerinin kapsamındadır ve firmaların yenilik yeteneğini olumlu yönde etkilemektedir.

Müşteri odaklılık ve yenilik yeteneği arasında pozitif bir ilişki mevcuttur (Kahn, 2001; Han et al., 1998). Müşterilerine yüksek değer sağlama taahhüdünde bulunan firmalar, teknik yeniliklerden çok yönetimsel yeniliklere yönelmişlerdir (Deshpande et al, 1993). Müşteri odaklı bir kültür yenilik yeteneğini kolaylaştırır. Müşteri odaklı bir firma kısa vadeli karlardan çok, uzun vadeli bir bakış açısı ile ilgilenir. Yenilikler organizasyonda uzun vadeli bir yatırımı temsil eder. Bu nedenle müşteri odaklı bir firmanın, müşteri odaklı olmayan firmalara göre daha yenilikçi



olmaları doğaldır (Han et al., 1998). Sonuç olarak müşteri odaklı bir kültür firmaların yenilik yeteneğini artırmaktadır.

**H<sub>1</sub>:** Müşteri odaklılık ve yenilik yeteneği arasında pozitif bir ilişki vardır.

**Rakip odaklılık.** Rakip odaklılık, Rakiplerimiz kimlerdir? Teknolojileri nedir? Potansiyel müşterilerin istek ve ihtiyaçlarını karşılayacak yeni ürünler sunabilirler mi? sorularının cevabını kapsamaktadır (Han et al., 1998). Pazar odaklılık rakiplerin faaliyetlerinin, stratejilerinin tanımlanmasını, analiz edilmesini ve uygun tepkilerin geliştirilmesini ifade eder (Gatignon and Xuereb, 1997).

Rakip odaklılık, rakiplerden daha iyi olmayı ve daha farklı olmayı (Liu, 1995.) ve rakiplerin faaliyetlerine tepki vermede farklı bir şeylerin yapılmasını kapsar. Bu da ancak yenilikle sağlanabilir. Rakip odaklı bir kültür yeniliklerin yapılmasını kolaylaştırır (Han et al., 1998). Çünkü rakip odaklılık firmaların kendi yeteneklerini rakiplerinin yetenekleri ile karşılaştırmalarını sağlayarak, firmaların kendi yeteneklerini geliştirmelerine neden olur ve böylece yenilik yeteneğini olumlu yönde etkiler.

**H<sub>2</sub>:** Rakip odaklılık ve yenilik yeteneği arasında pozitif bir ilişki vardır.

**Fonksiyonlar arası Koordinasyon.** Fonksiyonlar arası koordinasyon bölümler arası toplantıların sıklığını, yatay ve dikey ilişkilerde yüz yüze görüşmelerin sayısını ve bölümlerin kararları paylaşma derecesini içeren çeşitli entegrasyon mekanizmaları yardımıyla gerçekleştirilebilir (Han et al., 1998). Böyle bir örgütsel iklim, firmaların yenilik fırsatlarını hızlı bir şekilde ve kolaylıkla fark etmelerine ve başarılı yeniliklere dönüştürmelerine imkan sağlar. Bu şekilde yenilik çabalarını daha çok destekler (Zmud, 1982).

Organizasyon üyeleri, genellikle yeniliklerle ilgili çeşitli belirsizliklerle karşılaşır. Bu belirsizlikler uygulanacak kuralların veya prosedürlerin eksikliğinden kaynaklanır. Böyle durumlarda, fonksiyonlar arası koordinasyon farklı fonksiyonel birimler arasında iletişimi sağlayarak güvensizlik ve çatışmaların azaltılmasında köprü vazifesi görür (Han et al., 1998). Böylece, farklı

fonksiyonlarda çalışan kişiler arasında karşılıklı güveni ve bağlılığı artırır (Olson et al., 1995). Bu da yeniliklerle ilgili düşüncelere daha açık bir çevre sağlar

Fonksiyonlar arası koordinasyon yenilik yeteneğini pozitif yönde etkilemektedir. Fonksiyonlar arası koordinasyon, bir firmanın fonksiyonel bölümleri arasında müşteriler, rakipler, çevredeki fırsatlar ve tehlikeler konusunda iletişime ve bilgi alışverişine imkan sağlar. Fark edilen fırsatların çok hızlı bir şekilde değerlendirilip başarılı yeniliklere dönüştürülmesinin sağlanmasında önemli bir rol oynar. Fonksiyonlar arası koordinasyon olmadan, yenilik prosesinin başarısından söz etmek oldukça zordur. Bu yüzden fonksiyonlar arası koordinasyon bir firmanın tüm bölümlerinin birlikte çalışmasını sağlayan bir mekanizmadır (Gatignon and Xuereb, 1997). Bu mekanizma tüm fonksiyonların birlikte hareket etmelerini sağlayarak yenilik için uygun bir zemin oluşturarak firmanın yenilik yeteneğini olumlu yönde etkiler.

**H<sub>3</sub>:** Fonksiyonlar arası koordinasyon ve yenilik yeteneği arasında pozitif bir ilişki vardır.

**Teknolojik Odaklılık.**Yenilik yeni teknolojilerin veya teknolojik değişimlerin ticarileştirilmesini (OECD,1992) kapsadığı için, teknolojilerin sık sık değiştiği çevrelerde, firmalar performansını sürdürmek için yenilik yapmaya ihtiyaç duyarlar. Firmaların yeni teknolojiler geliştirme çabaları yenilik yeteneğini etkiler. Bir firmanın teknolojik gelişmeleri izleme veya teknoloji odaklı faaliyetleri kısıtlandığında yenilik faaliyetleri de kısıtlanacaktır. Bu da firmaların yenilik yeteneğini olumsuz yönde etkiler. Bu durumda firmalar yenilik yeteneğinin bir özelliği olarak dış kaynakları kendi yararına kullanma yeteneğini geliştirirler (Kelly and Rice, 2001).

Cooper'a göre (1985), yenilikçi firmalar güçlü bir teknolojik odağa sahiptirler. Bu firmalar genellikle karmaşık, yüksek risk taşıyan ve en ileri yenilik projelerini üstlenirler. Bu yenilik projelerini başarılı bir şekilde gerçekleştirmek için firmaların yenilik yeteneklerinin güçlü olması gerekir. Barczak'a göre(1994), güçlü teknolojik odağa sahip firmalar yeni ürünlere ve yeni pazarlara önem verirler. Yenilik

yetenekleri sayesinde mevcut ürünlerinin yarattığı sinerji ile yeni ürünleri kolaylıkla geliştirebilirler .

Rekabet gücünü artırmak için yenilik yapmak isteyen firmalar güçlü bir teknolojik odağa ve güçlü bir yenilik yeteneğine sahip olmalıdırlar (Gatignon and Xuereb, 1997). Teknolojik yönleri güçlü olan firmalar aynı zamanda güçlü bir yenilik yeteneğine sahiptirler (Ritter and Gemünden, 2002). Teknolojik odaklılık bir firmanın yenilik yeteneğini artırır ve kullanıcıların yeni ve potansiyel ihtiyaçlarını karşılamak için yeni teknik çözümler üretmede yeni teknolojik bilgiler kazanmasını (Athuene-Gima and Ko, 2001) ve bu yeni bilgi ile firmaların yeni ürünler geliştirme yeteneğini artırmasını sağlar

Teknolojik odaklı bir firma Ar-Ge'ye daha fazla kaynak ayırır, son derece kalifiye personel çalıştırır ve öğrenme ve yaratıcılığı destekleyen bir işletme kültürü yaratır (Ritter and Gemünden, 2002). Teknoloji odaklılık aynı zamanda firmaların teknolojik gelişmeleri yakından takip etmelerine ve ortaya çıkan teknolojik fırsatları kendi yararına kullanabilmelerine neden olur. Bu da firmanın yenilik yeteneğini olumlu yönde etkiler.

**H<sub>4</sub>:** Teknoloji odaklılık ve yenilik yeteneği arasında pozitif bir ilişki vardır.

**Agresiflik.** Yenilik stratejisinin agresiflik boyutu firmalara rakiplerinden hızlı hareket etmelerini ve pazar payını geliştirmek için kaynaklarını hızlı bir şekilde yönlendirebilmelerini sağlar (Venkartaman, 1989). Bu sayede firmalar geliştirdikleri ürünler ve hizmetlerle pazarda ilk olma avantajından yararlanırlar (Morgan and Strong, 1998). Firmalar pazarda ilk olmak için karlılıktan fedakarlık etme pahasına radikal yenilikler yapabilirler ve yüksek risk taşıyan projeleri üstlenebilirler (Özsomer et al., 1997). Ancak, çevrelerini yeterince analiz etmeden, çevredeki fırsatları ve tehditleri yeterince değerlendirmeden, kendi yeteneklerini yeterince dikkate almadan, pazar payını artırmak pahasına, radikal ürünler geliştirerek piyasa sürdürüklerinde büyük finansal kayıplarla karşılaşabilirler. Çünkü, bu tür ürünler yüksek finansal risk ve belirsizlik taşıyan ürünlerdir. Bu da firmaların yeni ürün geliştirme ya da yenilik yeteneklerini olumsuz yönde etkileyebilir.

Ancak firmalar rakiplerinden önce, müşteri istek ve beklentilerini doğru bir şekilde tespit ederek, onlara uygun ürünleri rakiplerinden önce geliştirerek pazara sunarlarsa başarılı olabilirler. Bu durumda agresiflik pazardaki durumunu geliştirmek ve pazarda ilk olmak için, firmalara kaynaklarını hızlı bir şekilde yönlendirme, yaptığı yeniliklerle pazarda ilk olma ve fırsatları rakiplerinden önce kendi yararına kullanmada hızlı hareket etme imkanı sağlar (Morgan and Strong, 1998). Bu da yenilik yeteneğini olumlu yönde etkiler.

**H<sub>5</sub>:** Agresiflik ve yenilik yeteneği arasında pozitif bir ilişki vardır.

**Analiz.** Firmalar rekabet güçlerini korumaları için sürekli olarak yenilik yapmak zorundadırlar (Entrialgo et al., 2000). Bu da firmaların yenilik yeteneğinin yüksek olmasını gerektirir. Çevredeki veya sektördeki/pazardaki değişimleri, fırsatları tanımlamak, firma yararına kullanmak ve yeniliğe dönüştürmek için kapsamlı bir analiz gerekir (Barringer and Bluedorn, 1999). Analiz organizasyonların dış çevrelerini anlamalarını, çevrelerindeki olaylar ve eğilimler hakkında bilgi edinmelerini ve yenilik fırsatlarını kolaylıkla tanımlamalarını sağlar (Bluedorn et al. 1994). Analiz boyutu organizasyonların doğru yenilik kararları vermelerinde çok kritik bir faktördür. Yenilik faaliyetleri, firmaların yeni fırsatlar yakalamaları için sürekli olarak çevrelerini analiz etmelerini ve çevredeki fırsatlardan yararlanarak bunları yeniliğe dönüştürmek için kendi yeteneklerini sürekli olarak değerlendirmelerini gerektirir. Bu sayede firmalar çevrelerindeki değişimlere tepki vermek için kendi yeteneklerini geliştirmek fırsatı bulurlar. Kısacası analiz yenilik yeteneğini pozitif yönde etkilemektedir.

**H<sub>6</sub>:** Analiz ve yenilik yeteneği arasında pozitif bir ilişki vardır.

**Savunmacılık.**Yenilikçi firmalar genellikle düşük yeni ürün tanımlama oranlarından ve aşamalı yenilikler yapmaktan kaçınırlar (Özsoy et al,1997, s.402). Ancak yine de, pazardaki durumlarını korumak ve mevcut müşterilerini kaybetmemek için, onların mevcut ürünleri ile ilgili isteklerini de dikkate almak zorundadırlar. Bu nedenle ürünlerinde aşamalı yenilikler yaparlar. Firmaların proaktif bir yenilik stratejisi ile birlikte, savunmacı bir yenilik stratejisi uygulaması

firmaların yenilik yeteneklerini pozitif yönde etkiler, ancak etkisi proaktiflik kadar güçlü değildir.

**H<sub>7</sub>:** Savunmacılık ve yenilik yeteneği arasında pozitif bir ilişki vardır.

**Gelecek Odaklılık.**Yenilikçi firmalar, müşterileri, rakipleri ve çevreleri hakkında uzun vadeli bir bakış açısına sahip olmalıdırlar (Vazquez et al.,2001). Böylelikle olası değişiklikleri önceden tahmin ederek bunları yeniliklere dönüştürebilir. Bir firmanın uzun vadeli bir bakış açısına sahip olma ihtiyacı önemli bir yenilik fırsatı ya da gelişme ile karşılaşıldığında daha da önemli olmaktadır. Yenilikçi firmalar diğerlerine göre yüksek seviyede bir öngörüye sahiptirler. Mevcut olmayan ürünleri ve hizmetleri hayal edebilirler (Hamal and Prahadad,1994).

Gelecek odaklılık firmaların yenilik yeteneklerini olumlu yönde etkilemektedir. Çünkü, gelecek odaklılık firmanın uzun vadeli bir ufuk oluşturmaya yardım eder ve yeni fikirleri ve yaratıcı fırsatları yeniliğe dönüştürmesine imkan sağlar (Jaworski and Kohli, 1996). Bu nedenle gelecek odaklılık bir firmanın yenilik yeteneğini etkileyen en önemli faktörlerden biridir. Çünkü yenilikçi firmalar çevredeki değişimleri, fırsatları, eğilimleri önceden tespit ederek bunları iç çevrelerine daha kolay yansıtabilirler. Bunlar yenilikçi örgüt kültürü ile birleşince yapılan yeniliklerin başarılı olma şansı artar (Kitchell, 1995). Bu nedenle gelecek odaklılık firmaların yenilik yeteneğini olumlu yönde etkiler.

**H<sub>8</sub>:** Gelecek odaklılık ve yenilik yeteneği arasında pozitif bir ilişki vardır.

**Proaktiflik.**Proaktif bir yenilik stratejisi uygulayan firmalar çevredeki tehditlerle mücadele etmek için gerekli esnekliğe sahiptirler. Yeni ürün ve pazar fırsatlarını tanımlamak ve kendi yararına kullanmak için her türlü fırsatı değerlendirirler (Parnell et al., 2000). Yenilikçi firmaların en büyük özelliklerinden biri proaktif yenilik stratejileri uygulamalarıdır.

Yenilik yeteneği firmaların uzun vadede başarılı olmaları ve hayatta kalmaları için temel bir faktördür. Yeniliklerle ilgili olarak, bir organizasyon değişen teknolojiye ve pazar koşullarına uyum sağlamak için kendisini adapte eder ve

çeşitlendirir ve hatta kendini yeniler veya yeniden keşfeder (Vazquez et.al., 2001). Başka bir deyişle firmalar, rekabet avantajını sürdürmek için yenilik faaliyetlerinde proaktif hareket ederler.

Proaktiflik, firmaların yenilik yeteneğini direkt olarak etkileyerek yeni fikirlerin daha hızlı ve kolaylıkla ortaya çıkmasına imkan sağlar (Özsomer et al,1997). Proaktif bir yenilik stratejisini benimseyen firmalar yeniliği, pazarda avantajlı bir durum elde etmek ve bu durumu sürdürmek için kritik bir faktör olarak görürler ve yenilik yapmak için kendi yeteneklerini geliştirme çabası içinde olurlar. Bu da yenilik yeteneğini olumlu yönde etkiler.

**H<sub>9</sub>:** Proaktiflik ve yenilik yeteneği arasında pozitif bir ilişki vardır.

**Risk alma.** Değişen pazar ihtiyaçları, yenilik ürünlerin ve hizmetlerin tanımlanmasını gerektirir. Yeni veya geliştirilmiş ürünlerin tanımlanması buna rağmen son derece risklidir, çünkü yenilikler başarısız olabilir (Kohli and Jaworski,1990, s.8). Firmadaki yöneticilerin değişime ve adapte olmaya isteklilikleri , yenilikçi ve riskli stratejiler uygulamaları yenilik yeteneklerini ve yenilikçi davranışlarını olumlu yönde etkilemektedir (s.9).

Yeni veya mevcut müşterilere hizmet eden yeni ürün tanımlamanın pazarda başarılı olup olamayacağını önceden kestirmek zor olabilir (Morgan and Strong, 1998) Yenilik beraberinde riski de getirir. Firmaların risk almadan başarıya ulaşmaları oldukça zordur. Firmaların riski tolere etmeleri ve olası başarısızlıkları kabul etmeleri gerekir (Jaworski ve Kohli, 1993). Firmaların yaptıkları yeniliklerin başarılı olması için güçlü bir yenilik yeteneğinin yanında risk alma eğilimlerinin de yüksek olması gerekir.

Yenilikçi ve yenilikçi olmayan firmalar arasında risk eğilimi konusunda önemli farklılıklar mevcuttur (Tabak and Barr, 1999). Bir firmanın yenilik ile ilgili risk alma eğilimi ne kadar yüksekse, yenilik yaparak rekabet avantajı elde etme şansı da o kadar yüksektir (Forrester, 2000). Eğer üst yönetim risk almaya ve doğal olarak ara sıra meydana gelen başarısızlıkları kabul etmeye isteklilik gösterirse, alt kademedekiler yeni fikirler üretme, yeni ürünler ve hizmetler geliştirme konusunda

daha istekli olurlar (Jaworski and Kohli, 1993). Böylece yenilik stratejisinin risk alma boyutu yenilik yeteneğini pozitif yönde etkilemektedir.

**H<sub>10</sub>:** Risk alma ve yenilik yeteneği arasında pozitif bir ilişki vardır.

#### **6.4.2. Yenilik Başarısı : Etki Eden Faktörlerle İlgili Hipotezler**

Yenilik başarısını etkileyen faktörler yenilik yeteneği ve teknoloji odaklılıktır. Bu faktörlerin yenilik başarısı üzerindeki etkileri ve ilgili hipotezleri aşağıda açıklanmıştır.

**Yenilik yeteneği.** Firmanın yenilik yeteneği ürün ve proses yeniliklerinin başarısına katkıda bulunur. Özellikle kullanıcılar ve üreticiler arasında tasarım ve geliştirme konusundaki etkileşim yenilik başarısını güçlü bir şekilde etkilemektedir (Meeus and Oerlamans,2000). Yenilik yeteneği ile ilgili iç ve dış faktörler firmaların yenilik performansı ile anlamlı bir şekilde ilişkilidir (Romijn and Albaladejo, 2002). Ritter and Gemünden'e (2002) göre, firmaların yenilik yeteneğinin temel özelliklerinden biri olan network yeterliliği, firmaların yenilik başarısını etkileyen önemli bir faktördür. Başka bir deyişle network yeterliliği, entegre iletişim yapıları, yeniliğe açık bir kültürü, firmanın dış çevresiyle ve diğer organizasyonlarla (örn.müşterileriyle, tedarikçileriyle) ilişkiler kurmasını ve bu konularda etkin olmayı kapsar. Bu da yapılan yeniliklerin başarı şansını artırır. Başka bir deyişle yenilik yeteneği firmaların yenilik başarısını etkileyen en önemli faktörlerden birisidir.

Firmaların yenilik yeteneği firmaların yenilik çabalarını destekler (Johannessen et al, 2001). Firmaların yaptıkları yeniliklerin başarıya ulaşmasının temelinde firmanın sahip olduğu yenilik yeteneğinin çok büyük etkisi vardır. Eğer bir firma yenilik yeteneğine sahip değilse başarılı yenilikler üretme şansı hiç yok gibidir. Yenilik yeteneğine sahip firmalar yenilikler üretme konusunda bir potansiyele sahiptirler ve yaptıkları yeniliklerin başarılı olması yenilik yeteneğinin yüksek olmasına bağlıdır. Sonuç olarak yenilik yeteneği yenilik başarısını pozitif yönde etkilemektedir.

**H<sub>11</sub>:** Yenilik yeteneği ve yenilik başarısı arasında pozitif bir ilişki vardır.

**Teknoloji odaklılık.**Başarılı bir yenilik teknolojik yeteneklere bağlıdır. Teknolojik yeterlilik bir firmanın en ileri teknolojileri anlama, kullanma ve kendi yararına kullanma yeteneğidir (Ritter and Gemünden, 2002). Bu teknoloji odaklılığın temel özelliklerinden biridir.

Eğer bir firma teknolojik gelişmeleri tahmin edemiyor ve değerlendiremiyorsa ve onları kendi ürün veya proses yenilikleri için veya yeni teknolojileri adapte etme kararları için uygulayamıyorsa, başarılı yenilikler yapamayacaktır ya da yaptıkları yenilikler başarılı olamayacaktır (Freeman and Soete, 1997; Meeus and Oerlamans, 2000). Sonuç olarak firmalar yaptıkları yeniliklerin başarıya ulaşması için teknoloji odaklı olmak zorundadırlar. Yani teknoloji odaklılık yenilik başarısını pozitif yönde etkiler.

**H<sub>12</sub>:** Teknoloji odaklılık yenilik başarısını pozitif yönde etkiler.

### **6.4.3.Firma Performansı : Etki Eden Faktörler ile İlgili Hipotezler**

Firma performansı konusunda yapılan çalışmalar performansın ölçülmesinde iki temel yaklaşımı kullanmaktadırlar. Birincisi firmaların performanslarını rakiplerinin performanslarıyla karşılaştıran sübjektif ölçeklerin kullanılmasıdır (Golden ,1992). Diğeri ise, firma performansının kesin ölçütlerini esas alan objektif ölçeklerin kullanılmasıdır (Cronin and Page, 1988). Bu konuda yapılan çalışmalar objektif ve sübjektif ölçekler arasında güçlü bir ilişkinin var olduğunu göstermektedir (Robinson and Pierce, 1988). Jaworski and Kohli (1993) iki yaklaşımı da kullanmış ve sadece sübjektif ölçeklere verilen cevapların güvenilir olduğunu tespit etmişlerdir. Slater and Narver (1994) ise işletme performansının değerlendirilmesinde sübjektif metottan faydalanmışlardır.

İşletme performansının en yaygın kullanılan ölçekleri, ROA (aktiflerin getirisi) (Narver and Slater, 1990; Slater and Narver, 1994), satışlardaki artış (Ruekert, 1992), karlardaki artış (Ruekert, 1992), yeni ürün başarısı (Slater and Narver, 1994), işletmenin genel performansı (Jaworski and Kohli, 1993), ve rekabet avantajı (Day, 1993) ölçütleridir.\*



Firma performansını etkileyen faktörler; (1) pazar odaklılık bileşenleri; müşteri odaklılık, rakip odaklılık ve fonksiyonlar arası koordinasyon, (2) yenilik yeteneği, (3) yenilik başarısı, (4) çevresel belirsizliktir. Bu faktörlerin firma performansı üzerindeki etkileri ve ilgili hipotezleri aşağıda açıklanmıştır.

**Müşteri Odaklılık.**Müşteri odaklılık bir firmanın müşteri ihtiyaçlarını anlaması ve memnun etmesini gerektirir ve firma müşteri ihtiyaçlarını ve beklentilerini karşılayarak bunun karşılığını kar olarak alır. Firmalar yüksek bir performans seviyesi sağlamak için müşterilerine sürekli ve yüksek bir değer yaratmak zorundadırlar (Appiah-Adu and Singh, 1998). Bu ancak, bir firmanın müşteri isteklerinin memnun edilmesini sağlamak için gerekli davranışları edinmesine imkan sağlayan müşteri odaklı bir kültür geliştirmesi sayesinde gerçekleşebilir. Deshpande et al. (1993) Japon firmalarında müşteri odaklılık ve performans ilişkisini incelemişler ve müşteri odaklılığın performans ile pozitif bir şekilde ilişkili olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Pelham and Wilson (1996) ise, küçük ölçekli işletmelerde yaptıkları çalışmada müşteri ve rakip odaklılık ve firma performansı arasında pozitif bir ilişki bulmuşlardır. Harrison-Walker (2001) ise, Hospitality ve yiyecek-içecek üretimi sektöründe yaptığı çalışmada müşteri odaklılığın firma performansını pozitif yönde etkilediği sonucunu elde etmişlerdir. Bu çalışmalara göre, müşteri odaklılık işletme performansının gelişmesine yol açar ve firma performansını pozitif yönde etkiler.

**H<sub>13</sub>:** Müşteri odaklılık ve firma performansı arasında pozitif bir ilişki vardır.

**Rakip Odaklılık.** Rakipleri hakkında bilgi toplayan bir firma rakipleri pazardaki durumlarını güçlendirmeden veya rakipler pazara müşterileri memnun eden yeni ürünler sunmadan önce hareket ederek ve onların ürünlerinden daha iyisini üreterek yüksek performans sağlayabilirler (Harrison-Walker, 2001).

Noble et al. (2002) rakip odaklılığın firma performansı ile anlamlı bir şekilde ilişkili olduğunu ileri sürmüşlerdir. Yani, rakiplerinin faaliyetlerine daha fazla odaklanan firmaların performansları bundan olumlu yönde ve anlamlı bir şekilde etkilenmektedir. Rakip odaklılık, rakiplerinden kendini koruma duygusu ile

performans üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir (Kahn, 2001). Özellikle belirsizlik seviyesinin düşük olduğu pazarlarda rakip odaklılık yüksek bir performansa neden olur ve firmanın performansını artıracak yeni ürünlere yönelmesini sağlar (Gatignon and Xuereb, 1997). Görüldüğü gibi rakip odaklılık firma performansı üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir.

**H<sub>14</sub>:** Rakip odaklılık ve firma performansı arasında pozitif bir ilişki vardır.

**Fonksiyonlar Arası Koordinasyon.** Fonksiyonlar arası koordinasyonun firma performansı üzerinde çok az bir etkisi bulunduğu tespit edilmiştir (Noble et al. 2002). Rakipleriyle mücadele etmek ve müşterilerine etkili bir şekilde hizmet vermek için firmalar iç kaynaklarını koordine etme ihtiyacı duyarlar. Ancak bu, firma performansını direkt olarak etkilemez. Fonksiyonlar arası koordinasyon başka faktörleri etkileyerek firma performansı üzerinde dolaylı bir etkiye sahiptir. direkt bir etkisi yoktur.

**H<sub>15</sub>:** Fonksiyonlar arası koordinasyon ve firma performansı arasında direkt bir ilişki yoktur.

**Yenilik Yeteneği.** Hızlı teknolojik değişim ve artan global rekabet ile, organizasyonların yeni ürünler ve hizmetler geliştirme yeteneğinin, uzun vadeli firma performansı üzerindeki etkisi açıkça ortaya çıkmıştır (Mumford, 2000).

Drucker'ın (1954) da ileri sürdüğü gibi yenilik yeteneği firma performansının en önemli belirleyicisidir. Yenilik literatüründe bu bakış açısı doğrulanmıştır ve hayatta kalabilmek için, firmalar rekabet gücü kazanmada ve devam ettirmede yenilikçi olmalıdırlar. (Calantone et al.,2002). Yenilikçi firmalar daha iyi performans gösterirler. Bir çok firmanın başarısı onların pazara yenilikçi ürünler sunma yeteneklerine daha bağımlı bir hale gelmiştir (Mumford, 2000). Firmaların yenilik yeteneği firma performansının gelişmesine neden olur. Çünkü yenilik yeteneği sayesinde firmalar pazarda başarılı olabilecek ve müşteri istek ve beklentilerine cevap veren, firmaların kazançlarını artıracak yenilikler geliştirirler. Yönetim ve üretim proseslerini geliştirerek maliyetlerin düşmesine ve verimliliğin

artmasına imkan sağlarlar (Vázquez et al., 2001). Bu da firma performansını pozitif yönde etkiler.

**H<sub>16</sub>:** Yenilik yeteneği ve firma performansı arasında pozitif bir ilişki vardır.

**Yenilik Başarısı.**Bir firma pazardaki rekabet pozisyonunu geliştirmek için yenilik projelerine başlar. Ancak, daha iyi bir işletme performansının gerçekleşmesi için yeniliğin tanımlanması yeterli değildir, yenilik düşük üretim maliyetleri veya daha iyi müşteri hizmeti gibi etkili sonuçlar üretirse firma performansında artışa neden olur (Neely et al., 2001).

Yenilik başarısının performans üzerindeki etkisi, yatırımların getirisi (ROI), pazar payı gibi farklı performans ölçütlerindeki gelişmelerle ölçülebilir. Başarılı bir yenilik, karlar, pazar payındaki artış ve satışlardaki artış gibi ilerlemelere neden olur (Grupp and Maital, 2000). Sonuç olarak yenilik başarısı firma performansını pozitif yönde etkiler.

**H<sub>17</sub>:** Yenilik başarısı ve firma performansı arasında pozitif bir ilişki vardır.

**Çevresel Belirsizlik.**Çevresel belirsizlik, rakiplerin ve müşterilerin faaliyetlerinin belirsizliği veya tahmin edilemezliği gibi sektördeki değişim ve yenilik oranı ile karakterize edilir (Miller and Friesen,1983). Porter'a göre (1981), dış çevre organizasyonların başarısı ve performansı için en önemli belirleyicidir. (White,1998, s.279).

Bir firmanın rekabet ettiği dış çevresi sürekli olarak değişmektedir. Bu yüzden firma çevresini sürekli olarak izlemeye ve çevresine sürekli olarak uyum sağlamaya ihtiyaç duyar. Bunun en önemli nedeni rekabet gücünü korumaktır. Rakipler ürün hatlarını genişleterek, kaliteyi geliştirerek veya maliyetleri düşürerek bir yön kazanabilirler. Pazardaki belirsizlik süregelen karlılığı tehdit edebilirler (Badri et al., 2000).

Bourgeois'e göre (1985), algılanan çevresel belirsizlik gerçekten düşük performansa neden olabilir. Belirsizlik yüksek olduğu zaman organizasyonlar

çevreyi izleme ve tahmin etme eğiliminde olurlar. Belki bazı organizasyonlar belirsizliği azaltmaya çabalamazlar, onun yerine belirsizliğin üstesinden gelmek için uygun stratejiler belirlerler (Milliken, 1987).

Firmalar çevreyi analiz etme, fırsatları kendi lehine kullanma ve hızlı hareket etme yeteneğine sahiptirler, çevresel belirsizlik firma performansını olumlu yönde etkiler. Çünkü çevresel belirsizlik firmalara yeni ürünler geliştirmeleri için bir çok fırsat sağlar.

**H<sub>18</sub>:** Çevresel belirsizlik ve firma performansı arasında pozitif bir ilişki vardır.

#### 6.4.4. Hipotezlerin Özeti

Tablo 6.1.'de yukarıda bahsedilen hipotezler toplu halde görülmektedir

**Tablo 6.1. Hipotezlerin Özeti**

Hipotez No	Hipotez
H <sub>1</sub>	Müşteri odaklılık ve yenilik yeteneği arasında pozitif bir ilişki vardır.
H <sub>2</sub>	Rakip odaklılık ve yenilik yeteneği arasında pozitif bir ilişki vardır.
H <sub>3</sub>	Fonksiyonlar arası koordinasyon ve yenilik yeteneği arasında pozitif bir ilişki vardır.
H <sub>4</sub>	Teknoloji odaklılık ve yenilik yeteneği arasında pozitif bir ilişki vardır.
H <sub>5</sub>	Yenilik stratejisinin agresiflik boyutu ve yenilik yeteneği arasında pozitif bir ilişki vardır.
H <sub>6</sub>	Yenilik stratejisinin analiz boyutu ve yenilik yeteneği arasında pozitif bir ilişki vardır.
H <sub>7</sub>	Yenilik stratejisinin savunmacılık boyutu ve yenilik yeteneği arasında pozitif bir ilişki vardır.
H <sub>8</sub>	Yenilik stratejisinin gelecek odaklılık boyutu ve yenilik yeteneği arasında pozitif bir ilişki vardır.
H <sub>9</sub>	Yenilik stratejisinin proaktiflik boyutu ve yenilik yeteneği arasında pozitif bir ilişki vardır.
H <sub>10</sub>	Yenilik stratejisinin risk alma boyutu ve yenilik yeteneği arasında pozitif bir ilişki vardır.
H <sub>11</sub>	Yenilik yeteneği ve yenilik başarısı arasında pozitif bir ilişki vardır.
H <sub>12</sub>	Teknoloji odaklılık ve yenilik başarısı arasında pozitif bir ilişki vardır.
H <sub>13</sub>	Müşteri odaklılık ve firma performansı arasında pozitif bir ilişki vardır.
H <sub>14</sub>	Rakip odaklılık ve firma performansı arasında pozitif bir ilişki vardır.
H <sub>15</sub>	Fonksiyonlar arası koordinasyon ve firma performansı arasında anlamlı bir ilişki yoktur.
H <sub>16</sub>	Yenilik yeteneği ve firma performansı arasında pozitif bir ilişki vardır.
H <sub>17</sub>	Yenilik başarısı ve firma performansı arasında pozitif bir ilişki vardır.
H <sub>18</sub>	Çevresel belirsizlik ve firma performansı arasında pozitif bir ilişki vardır.

## 6.5. Anketin Hazırlanması

### 6.5.1. Ankette Kullanılan Ölçekler

Ankette kullanılan ölçekler sırası ile, pazar odaklılık bileşenleri; müşteri odaklılık, rakip odaklılık ve fonksiyonlar arası koordinasyon, teknoloji odaklılık, yenilik stratejisinin boyutları; agresiflik, analiz, savunmacılık, gelecek odaklılık, proaktiflik ve risk alma, yenilik yeteneği, firma performansı, yenilik başarısı ve çevresel belirsizliktir. Bu ölçekler aşağıdaki gibi oluşturulmuştur.

*Pazar odaklılık* üç temel bileşenden oluşmaktadır. Bu çalışmada pazar odaklılığın bileşenleri olarak Narver and Slater (1990) tarafından geliştirilen çerçeve kullanılmıştır. Bunlar, müşteri odaklılık, rakip odaklılık ve fonksiyonlar arası koordinasyondur. Pazar odaklılığın bileşenleri ile ilgili olarak literatürde şimdiye kadar çok çeşitli çalışmalar yapılmış ve ölçeklerin geçerliliği ve güvenilirliği kanıtlanmıştır. Gray et al. (1998, s.890) literatürde bulunan pazar odaklılık bileşenleri ile ilgili ölçekleri karşılaştırmalı olarak incelemişlerdir. Pazar odaklılık bileşenleri ile ilgili ölçekler, Gray et al. (1998, s.890) 'da bulunan bu ölçeklerden adapte edilerek oluşturulmuştur. Pazar odaklılık, müşteri odaklılık için altı, rakip odaklılık için beş ve fonksiyonlar arası koordinasyon için beş olmak üzere toplam onaltı soruluk bir ölçekle ölçülmüştür.

*Teknoloji Odaklılık* ile firmaların teknolojiye ne denli önem verdikleri, teknolojik gelişmeleri ne derece takip ettikleri ve en ileri teknolojileri ne ölçüde kullandıkları sorgulanmaktadır. Teknoloji odaklılık, Barzack (1994) tarafından geliştirilen ölçekten yararlanılarak oluşturulan yedi soruluk bir ölçekle ölçülmüştür.

*Yenilik Stratejisinin Boyutları*. Venkatraman (1989) firmaların stratejik odaklarının altı temel boyutunu tanımlamıştır. Bu çalışmada bu çerçeve, yenilik stratejilerinin kavramlaştırılmasında bir temel olarak kullanılmıştır. Yenilik stratejisinin boyutları, agresiflik, analiz, savunmacılık, gelecek odaklılık, proaktiflik ve risk alma'dır. Agresiflik ile ilgili üç soru, analiz ile ilgili beş soru, savunmacılık ile ilgili üç soru, gelecek odaklılık ile ilgili iki soru, proaktiflik ile ilgili iki soru ve risk alma ile ilgili üç soru Morgan and Strong'tan (1998) adapte edilmiştir. Agresiflik ile ilgili iki soru, savunmacılık ile ilgili iki soru, proaktiflik ile ilgili bir soru, gelecek odaklılık ile ilgili bir soru ve risk alma ile ilgili bir soru bu araştırma için geliştirilmiştir. Ayrıca gelecek odaklılık ile ilgili üç soru Chandy and Tellis'ten (1997) adapte edilerek geliştirilmiştir. Proaktiflik ile ilgili iki soru Lumpkin and Dess'ten (1996) adapte edilmiştir. Agresiflik dört, analiz beş, savunmacılık beş, gelecek odaklılık beş, proaktiflik beş ve risk alma dört soruluk ölçekle ölçülmüştür.

*Yenilik Yeteneği*. Yapılan literatür taramasında, yenilik yeteneği konusunda yapılmış fazla çalışmaya rastlanılmamış ve bu konuda yapılan tanımlamalardan



yararlanılarak altı soruluk bir ölçek geliştirilmiştir. Bu ölçeklerde yenilik yeteneğinin temel özellikleri olan, (1) yenilikçi bir örgüt kültürü, (2) iç proseslerin özellikleri (bilginin paylaşılması ve hızlı bir şekilde koordine edilmesi, çalışanların yenilik konusunda teşvik edilmesi ) ve (3) dış çevreyi anlayabilme yeteneği (dış çevrede meydana gelen değişikliklere uyum sağlayabilme, dış çevreden gelen yenilik önerilerini iç proseslere yansıtabilme, dış çevreye uyum sağlayabilme) sorulara yansıtılmıştır.

Pazar odaklılık, teknoloji odaklılık, yenilik stratejisinin boyutları, çevresel belirsizlik ve yenilik yeteneği ölçeklerinin cevaplandırılmasında (1) kesinlikle katılmıyorum, (2) katılmıyorum, (3) kararsızım, (4) katılıyorum, (5) Kesinlikle katılıyorum şeklinde 5'li Likert ölçeği kullanılmıştır.

*Firma performansı.* Performansın ölçülmesinde literatürde yapılan çalışmalar göz önünde bulundurularak sübjektif ölçekler kullanılmıştır. Bu çalışmada firma performansını ölçmek için anketi cevaplayanlardan (1) firmanın genel durumu, (2) pazar payındaki artış, (3) karlardaki artış, (4) satışlardaki artış konularının sektör ortalamalarına göre değerlendirilmesi istenmiştir. Değerlendirme için, (1) sektör ortalamasının çok altında, (2) sektör ortalamasının altında, (3) sektör ortalamasında, (4) sektör ortalamasının üstünde, (5) sektör ortalamasının çok üstünde şeklinde 5'li Likert ölçeği kullanılmıştır.

*Yenilik Başarısı.* Yenilik başarı ölçülmesinde hem objektif hem de sübjektif ölçekler kullanılmıştır. Objektif ölçekler; son beş yılda (1) patentlerin sayısı ve patent başvurusu sayısı toplamı, (2) Yeni ürünlerin satışının toplam satışlardaki payı. Sübjektif ölçekler (1) yeni ürünlerin satış başarısı ve (2) yeni ürünlere yapılan yatırımların getirisi. Sübjektif ölçeklerde anketi cevaplayanlardan bu konuları sektör ortalamalarına göre değerlendirilmesi istenmiştir. Değerlendirme için, (1) sektör ortalamasının çok altında, (2) sektör ortalamasının altında, (3) sektör ortalamasında, (4) sektör ortalamasının üstünde, (5) sektör ortalamasının çok üstünde şeklinde 5'li Likert ölçeği kullanılmıştır.

*Çevresel Belirsizlik*, Çevresel belirsizliğin ölçülmesinde ise yine literatürde yapılan çeşitli çalışmalardan faydalanılmış ve çevresel belirsizliğin tüm boyutlarını içerecek şekilde dört soru geliştirilmiştir.

### **6.5.2. Anket Formunun Hazırlanmasında Dikkat Edilen Konular**

Anket formu hazırlanırken firma ismi, adres, isim gibi firma bilgilerinden kaçınılmış, sadece genel bilgileri vermeleri istenmiştir. Ayrıca anketin açıklama kısmında anketlerin kesinlikle gizli tutulacağı ve kimse ile paylaşılmayacağı ifadesi kullanılmıştır. Böylece, anketi cevaplayanların rahat ve güven içinde cevaplamaları sağlanmıştır.

Anketin geri dönüşü artırmak ve anketi cevaplayanların sıkılmamasını sağlamak için anket görsel olarak iyi bir şekilde hazırlanmış, ayrıca anketin başına, anketin amacı, kapsamı ve bilime sağlayacağı katkı ile ilgili kısa bir giriş metni hazırlanmıştır. Ayrıca anketten sorumlu kişilerin unvanları, adları, kurumun adı eklenerek geri dönüşünün sağlanması hedeflenmiştir.

Anketin nasıl cevaplanacağına dair bir örnek verilmiş, bölümler arasında aralara açıklayıcı cümleler konulmuş, değişkenler uygun bir şekilde sınıflandırılarak birbiriyle karıştırılması önlenmiştir.

Anketteki bütün sorular kapalı uçlu hazırlanmış ve cevaplayanların soruları cevapsız bırakması engellenmiştir. Ancak firma ile ilgili bilgileri içeren sorular açık uçlu hazırlanmıştır. Böylece cevaplayanların bu sorulara net cevaplar vermeleri hedeflenmiştir.

### **6.5.3. Pilot Uygulama ve Anket Formunun Son Şekli Alması**

Anket formunun araştırmanın amacına uygun olup olmadığını test etmek amacıyla pilot bir uygulama gerçekleştirilmiştir. Bunun için rast gele seçilen 30 yazılım firması ziyaret edilmiştir ve anket firma yöneticilerine yüz yüze görüşerek cevaplanması sağlanmıştır. Bu görüşmeler esnasında ortalama yıllık satış hacmi,



yıllık Ar-Ge harcamaları, yeni ürünlerin satış hacmi, ortalama yıllık kar gibi kesin değerlerle cevap verilmesi gereken soruları cevaplamaktan kaçındıkları görülmüştür. Bu nedenle firma performansının ölçülmesinde sübjektif değerlendirmeler kullanılması ve bazı soruların % de olarak cevaplandırılacak şekilde düzenlenmesine karar verilmiştir. Pilot uygulama sonunda diğer değişkenlerde herhangi bir değişiklik yapılmamıştır.

## **6.6. Veri Toplama Aşaması**

### **6.6.1. Veri Toplama Yönteminin Seçilmesi**

Veri toplama yöntemi olarak, yüz yüze görüşme, e-mail ve posta yolu yöntemleri seçilmiştir.

### **6.6.2. Verilerin Toplanması**

Bunun için anket formu 200 firmaya e-mail yolu gönderilmiş, 50 firmaya da posta yolu ile gönderilmiştir. E-mailler gönderildikten yaklaşık bir ay sonra firmalara anket formu tekrar e-mail yolu ile gönderilmiştir ve böylece firmalara hatırlatılmıştır. Üç ayın sonunda e-mail yolu ile gelen anketlerin sayısı 20, posta yolu ile geri dönen anketlerin sayısı ise 5 olarak gerçekleşmiştir. Bu sayının azlığı nedeniyle belirlenen firmalar ziyaret edilerek yüz yüze görüşme yolu ile anketin geri dönüşünün sağlanmasına karar verilmiştir. 20 firma bu şekilde ziyaret edilmiş, ancak bu yöntemin çok uzun zaman alacağı görülmüştür. Bu nedenle yazılım firmalarının katılabileceği ulusal ve uluslar arası fuarlarda firmaların standları ziyaret edilerek firma yöneticilerinin anket formunu cevaplamaları sağlanmıştır. Bunun için Otomasyon 2002, e-business 2002, Bilişim 2002, Compex 2002 fuarları ziyaret edilmiştir. Bu çalışmanın sonucunda geri dönen toplan anket sayısı 170'e ulaşmıştır. Ancak bu anketlerin 14 tanesinin analizlere dahil edilemeyecek kadar eksik doldurulduğu tespit edilmiştir ve örnekten çıkarılmıştır. 156 anket analizlere dahil edilmiştir.



## 6.7. Verilerin Analizi ve Bulgular

Verilerin analizinde SPSS 10.0 istatistik programı kullanılmıştır. Verilerin analizinde kullanılan yöntemler sırasıyla, ankete katılan firmaların özellikleri ile ilgili frekans dağılımları, faktör analizi, güvenilirlik analizi, korelasyon analizi ve regresyon analizidir. Hipotezler regresyon analizlerinden elde edilen sonuçlara göre değerlendirilmiştir. Analizler sırasıyla aşağıda açıklanmıştır.

### 6.7.1. Örnek Özelliklerine Ait Frekans Tabloları

Örnek özellikleri ile ilgili ait frekans tabloları aşağıda görülmektedir. Tablo 6.2.'de anketi cevaplayan firmaların çalışan sayısına göre dağılımı görülmektedir. Buradan da görüldüğü gibi, yazılım firmaları genellikle küçük ölçekli firmalardır.

**Tablo 6.2.** Ankete Katılan Firmaların Çalışan Sayısına Göre Dağılımı

Çalışan sayısı	Frekans	Yüzde
1-10	43	28
11-25	54	35
26-50	30	19
51-100	12	8
101 ve daha fazla	17	11
Toplam	156	100

Tablo 6.3. 'de ankete katılan firmaların faaliyet gösterdikleri süreye göre dağılımları görülmektedir. Bu tabloya göre ankete katılan firmaların büyük bir çoğunluğu bu sektörde uzun süredir faaliyette bulunmaktadır. % 28'i 2-5 yıl, % 29'u 5-10 yıl ve % 19'u 11-15 yıldır bu sektörde faaliyette bulunmaktadır.

**Tablo 6.3.** Ankete Katılan Firmaların Faaliyet Sürelerine Göre Dağılımı

Faaliyet gösterdiği süre	Frekans	Yüzde
1 yıl ve daha az	9	6
2-5 yıl	44	28
6-10 yıl	46	29
11-15 yıl	30	19
16-20 yıl	22	14
21 yıl ve daha fazla	5	3
Toplam	156	100

Tablo 6.4.' de ankete katılan firmalarda yazılım geliştirme faaliyetlerinde çalışan personel sayısının toplam çalışan sayısına oranı görülmektedir. Tablodan da görüldüğü gibi yazılım faaliyetlerinde çalışan personel toplam personelin büyük bir oranını oluşturmaktadır. Başka bir ifade ile yazılım faaliyetlerinde çalışan personel sayısı diğer görevlerde çalışan personel sayısından daha fazladır.

**Tablo 6.4.** Yazılım Geliştirme Faaliyetlerinde Çalışan Personel Sayısının Toplam Çalışan Sayısına Oranı

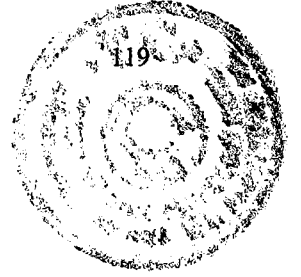
Ar-Ge personelinin oranı	Frekans	Yüzde
% 1-10	15	10
%11-20	26	17
%21-30	17	11
%31-40	36	23
%41-50	21	13
%51 ve daha fazla	41	26
Toplam	156	100

Tablo 6.5.'de firmalar Ar-Ge harcamalarının toplam yatırım harcamaları içindeki oranına göre dağılımı görülmektedir. Görüldüğü gibi Ar-Ge harcamaları toplam harcamaların genellikle % 30'unu oluşturmaktadır.

**Tablo 6.5.** Ar-Ge Harcamalarının Toplam Yatırım Harcamaları İçindeki Payı

Ar-Ge harcamalarının oranı	Frekans	Yüzde
% 1-5	27	17
%6-15	39	25
%15-30	51	33
%30-50	22	14
%51 ve daha fazla	17	11
Toplam	156	100

Tablo 6.6.'da son beş yılda firmalar tarafından geliştirilen ürünlerin sayısı görülmektedir. Görüldüğü gibi firmalar son beş yıl içinde 1-10 arasında ürün geliştirmişlerdir.



**Tablo 6.6. Son Beş Yılda Geliştirilen Ürünlerin Sayısı**

Geliştirilen ürün sayısı	Frekans	Yüzde
1-5	68	44
6-10	56	36
11-20	21	13
21-30	7	4
31 ve daha fazla	4	3
Toplam	156	100

Tablo 6.7.'de yeni ürün geliştirme süreleri görülmektedir. Görüldüğü gibi firmalar çoğunlukla 4-12 ayda bir yeni ürün geliştirmektedirler.

**Tablo 6.7. Yeni Ürün Geliştirme Süresi**

Yeni ürün geliştirme süresi	Frekans	Yüzde
0-3 ay	14	9
4-6 ay	45	29
7-12 ay	55	35
13-18 ay	8	5
19-24 ay	24	15
25 ay ve daha fazla	10	6
Toplam	156	100

Tablo 6.8.'de alınan patentlerin sayısı ve Tablo 5.9.'da patent başvurusu sayıları görülmektedir. Her iki tablodan da görüldüğü gibi, firmaların büyük bir çoğunluğunda (% 68) alınmış bir patent yoktur ve büyük bir çoğunluğunun da (%76) herhangi bir patent başvurusu bulunmamaktadır.



**Tablo 6.8. Alınan Patentlerin Sayısı**

Alınan patent sayısı	Frekans	Yüzde
0	104	68
1	15	10
2	15	10
3	11	7
4	2	1
5	5	3
7	2	1
10	1	1
13	1	1
Toplam	156	100

**Tablo 6.9. Patent Başvurusu Sayısı**

Patent başvurusu sayısı	Frekans	Yüzde
0	119	76
1	13	8
2	8	5
3	9	6
4	2	1
5	1	1
6	2	1
7	2	1
Toplam	156	100,0

Tablo 6.10'da yeni ürünlerin satışının toplam satışlardaki payı görülmektedir. Tablodan da görüldüğü gibi, yeni ürünlerin toplam satışlardaki oranı %50' nin üzerindedir.

**Tablo 5.10. Yeni Ürünlerin Satışının Toplam Satışlardaki Payı**

Yeni ürün payı	Frekans	Yüzde
% 1-10	11	7
%11-20	24	15
%21-30	7	4
%31-40	26	17
%41-50	18	12
%51 ve daha fazla	70	45
Toplam	156	100

Anketleri cevaplayanlarla ilgili bilgiler Tablo 6.11 ve 6.12 'de görülmektedir. Tablo 6.11. 'de görüldüğü gibi anketi cevaplayanların büyük bir bölümü (kısmı pazarlama bölümünde çalışmaktadır (% 50). % '8'i yazılım geliştirme faaliyetlerinde çalışmaktadır. % 5'i firma sahibi ve ortaktır. % 21'i üst düzey yöneticidir. Tablo 6.12.'de de görüldüğü gibi anketi cevaplayanların büyük bir bölümü (%60) 5 yıldır firmada görev yapmaktadır. Bu süre firmayı tanımaları için yeterli bir süredir.

**Tablo 6.11. Anketi Cevaplayanların Firmadaki Görevi**

Görev.	Frekans	Yüzde
Firma sahibi	8	5
Üst düzey yönetici (direktör/genel müdür)	32	21
Yönetici/müdür	9	6
Satış/pazarlama müdürü	39	25
Satış sorumlusu/mühendisi	24	15
Yazılım geliştirme /IT müdürü	19	12
Proje geliştirme müdürü	13	8
Sistem geliştirme sorumlusu	8	5
Yazılım mühendisi	4	3
Toplam	156	100

**Tablo 6.12. Firmada Çalıştıkları Süre**

Görev süresi	Frekans	Yüzde
0-1 yıl	27	17
1-3 yıl	59	38
3-5 yıl	34	22
5-8 yıl	21	13
8'dan fazla	8	5
Toplam	156	100

### 6.7.2. Faktör Analizi Sonuçları

Tüm değişkenlere ilgili faktörlere yüklenip yüklenmediklerini test etmek amacıyla faktör analizi uygulanmıştır. Faktör analizinde, bağımlı ve bağımsız değişkenler ayrı ayrı analize tabi tutulmuştur.

Bağımsız değişkenlerden pazar odaklılık bileşenleri (müşteri odaklılık, rakip odaklılık ve fonksiyonlar arası koordinasyon) ve teknoloji odaklılık birlikte ele alınmış ve bu şekilde faktör analizine tabi tutulmuştur. Buna göre faktör analizi sonuçları ve toplam açıkladığı varyans Tablo 6.13.'de görülmektedir. Faktör analizi gerçekleştirilirken ölçeklerde bazı düzenlemeler yapılmıştır. Müşteri odaklılığa ait dördüncü soru ve teknoloji odaklılığa ait birinci soru herhangi bir faktöre yüklenmedikleri için çıkarılmıştır.

Yenilik stratejisinin boyutları da çevresel belirsizlikle birlikte ele alınmış ve faktör analizi bu şekilde gerçekleştirilmiştir. Yenilik stratejisinin boyutlarına ait faktör analizi sonuçları tablo 6.14.'de görülmektedir. Faktör analizi gerçekleştirilirken ölçeklerde bir takım düzenlemeler yapılmıştır. Agresiflik ölçeğinin birinci sorusu, risk alma ölçeğinin dördüncü sorusu herhangi bir faktöre yüklenmediklerinden dolayı çıkarılmışlardır. Gelecek odaklılık ölçeğinin üçüncü ve beşinci soruları kendi faktörüne yüklenmediği için çıkarılmıştır. Bu durumda agresiflik üç, risk alma üç, gelecek odaklılık üç soru ile ölçülmüştür. Fakat bu soruların çıkarılması durumunda toplam varyansta bir artış olmuştur. Bu değişkenler çıkarılmadığı durumda açıklanan varyans yüzdesi % 59.619 iken, bu değişkenler çıkarıldıktan sonra açıklanan toplam varyans % 69.353 olarak gerçekleşmiş ve faktör yükleri 0.5'in üzerine çıkmıştır.

Tablo 6.13. Pazar Odaklılık Bileşenleri ve Teknoloji Odaklılığa Ait Faktör Yükleri

Toplam açıklanan Varyans: % 56.286		Faktörler			
Ölçekler		FK	RO	TO	MO
MO1	Müşteri şikayetlerine ve tavsiyelerine çok önem veririz.				,766
MO2	Satış sonrası hizmete çok önem veririz				,815
MO3	Müşterilere verdiğimiz her sözü tutarız				,493
MO5	Rekabet anlayışımız müşterilerin istek ve ihtiyaçlarını anlamaya yöneliktir				,529
MO6	Müşteri ihtiyaçlarını anlamak firmamız için çok önemlidir				,726
RO1	Düzenli olarak rakiplerimizin pazarlama çabalarını izleriz		,849		
RO2	Pazarlama planlarımıza yardımcı olması için rakiplerimiz pazarlama faaliyetleri hakkında bilgi toplarız ve bu bilgileri diğer departmanlarla paylaşıyoruz		,870		
RO3	Rakiplerimizin faaliyetlerine hızlı ve etkin bir şekilde tepki veririz		,685		
RO4	Üst yöneticilerimiz sık sık rakiplerin faaliyetlerini ve stratejilerini tartışır		,792		
RO5	Rekabet avantajı sağlayacak fırsatları sürekli ve düzenli olarak araştırırız		,627		
FK1	Firmamızın iş planlarının ve iş stratejilerinin hazırlanmasında tüm bölümler birlikte hareket ederler	,782			
FK2	Müşterilerle ilgili bilgiler ilgili tüm bölümlerle paylaşılır	,664			
FK3	Bütün bölümler arasında sürekli bir iletişim vardır	,791			
FK4	Firmamızda tüm bölümlerin faaliyetleri arasında iyi bir iş entegrasyonu mevcuttur	,796			
FK5	Pazardaki eğilimlerin, gelişmelerin ve müşterilerin istek ve beklentilerinin tartışıldığı bölümler arası toplantıları düzenli olarak gerçekleştiririz.	,666			
TO2	Firmamızda Araştırma ve Geliştirme faaliyetlerine çok önem verilir			,609	
TO3	Firmamızda yeni ürün fikirleri teknoloji kaynaklı olarak ortaya çıkar			,728	
TO4	Firmamızda yeni ürünlerin geliştirilmesinde en ileri geliştirme teknolojileri kullanılır			,720	
TO5	Yeni ürün geliştirme süreci teknik personel tarafından yönlendirilir			,588	
TO6	Yeni teknolojiler firmamıza hızlı bir şekilde entegre edilir			,683	
TO7	Firmamız yeni teknolojilerin ve ürünlerin geliştirilmesine öncülük eder			,733	

Çözüm Yöntemi: Temel Bileşenler Analizi

Rotasyon yöntemi : Kaiser Normalizasyonu ile Varimax .

Rotasyon 6 iterasyonda sonuçlanmıştır.

**MO:** Müşteri Odaklılık; **RO:** Rakip Odaklılık; **FK:** Fonksiyonlar arası Koordinasyon **TO:** Teknoloji Odaklılık



**Tablo 6.14. Yenilik Stratejisinin Boyutları ve Çevresel Belirsizliğe Ait Faktör Yükleri**

Açıkladığı toplam varyans % 63,359		Faktörler						
	Ölçekler	ANALIZ	PROAKT	GELECE	BELRSZ	AGRES	RISK	SAVUN
AGRES2	Pazar payını artırmak için sık sık fiyat indirimine gitmeyi tercih edebiliriz					,853		
AGRES3	Fiyatları sık sık rekabet fiyatının altında düzenleriz					,886		
AGRES4	Gerektiğinde yeni bir ürünü rakiplerden önce pazara sürebilmek için karlılıktan fedakarlık edebiliriz					,629		
ANALIZ1	Yeniliklerin başarılı olması için farklı bölümler arasında etkili bir koordinasyonun sağlanmasına önem veririz	,739						
ANALIZ2	Yenilikler konusunda karar vermede bilgi sistemlerimizden etkin destek sağlarız	,801						
ANALIZ3	Önemli bir yenilik kararı verileceği zaman, konuya genellikle analitik yöntemlerle yaklaşıyoruz.	,539						
ANALIZ4	Yenilik faaliyetlerinde çok çeşitli planlama teknikleri kullanıyoruz	,626						
ANALIZ5	Yönetim bilgi ve kontrol sistemlerinden elde edilen bilgileri ve sonuçları kullanıyoruz	,724						
SAVUN1	Üretim teknolojilerinde ara sıra önemli değişiklikler yapıyoruz							,578
SAVUN2	Mevcut ürünlerimizin kalitesini sürekli olarak geliştirmeye çalışıyoruz							,553
SAVUN3	Ürettiğimiz ürünlerin maliyetlerini düşürmeye çalışıyoruz							,726
SAVUN4	Üretim faaliyetlerinin yönetiminde modern teknikler kullanıyoruz							,637
SAVUN5	Ürün kalitesini artırmak için düzenli olarak ekip çalışmaları yapıyoruz							,607

Tablo 6.14 devam

Ölçekler	Açıkladığı toplam varyans % 63,359	Faktörler					
		ANALİZ	PROAKT	GELECE	BELRSZ	AGRES	RISK
GELECE1	Şirketimiz bugünden çok geleceğe odaklanmıştır			,717			
GELECE2	Gelecekte bize rekabet üstünlüğü sağlayacak potansiyel ürünler için sürekli olarak araştırma yapmaya önem veririz			,761			
GELECE4	Gelecekteki Pazar eğilimlerini önceden tahmin etmeye çalışırız			,723			
PROAKT1	Firmamız genellikle yeni ürünleri/hizmetleri, yeni yönetimsel teknikleri ve yeni üretim teknolojilerini tanımlamada ve pazara sunmada öncü bir firmalardan biridir		,595				
PROAKT2	Mevcut ürünlerimizi iyileştirmek ve yeni ürünler geliştirmek için sürekli olarak yeni fırsatları araştırmaktayız		,701				
PROAKT3	Şirketimizde yeni ürün geliştirme ve süreç iyileştirme faaliyetleri sürekli olarak teşvik edilir ve desteklenir		,771				
PROAKT4	Rakiplerimizle rekabet etmek için yeni ürün geliştirme yaklaşımını yoğun olarak kullanılmaktadır		,738				
PROAKT5	Yönetim olarak yeni ürün ve fikirleri üretme konusunda rakiplerimizden önde olmaya çalışırız		,579				
RISK1	Yalnızca başarılı olacağı ve kar getireceği kesin olan yeni ürün geliştirme faaliyetlerini destekleriz						,823
RISK2	Yeni bir ürün geliştirme kararı verileceği zaman temkinli davranmayı tercih ederiz.						,722
RISK3	Şirketimizde yenilik faaliyetleri riskli ve kabul edilemez bir yaklaşım olarak görülür						,690
BELRSZ1	Müşterilerimizin fiyat, kalite ve ürün özellikleri konusundaki tercihleri birbirinden çok farklıdır				,677		
BELRSZ2	Bulduğumuz sektörde faaliyet gösteren firmaların yenilik ve satış stratejileri çok sık değişir				,774		
BELRSZ3	Bulduğumuz sektörde rakiplerimizin stratejilerini önceden tahmin etmek oldukça zordur				,768		
BELRSZ4	Bulduğumuz sektörde doğru satış ve karlılık tahmini yapmak oldukça zordur				,739		

Çözüm Yöntemi: Temel Bileşenler Analizi

Rotasyon yöntemi : Kaiser Normalizasyonu ile Varimax .

Rotasyon 6 iterasyonda sonuçlanmıştır.

AGRES: Agresiflik; ANALİZ: Analiz; SAVUN: Savunmacılık; GELECE: Gelecek Odaklılık; PROAKT: Proaktiflik; RISK: Risk; BELRSZ: Çevresel Belirsizlik

Bağımlı değişkenler ise yenilik yeteneği, yenilik başarısı ve firma performansı değişkenlerinden oluşmaktadır ve bunlara ait faktör analizi sonuçları Tablo 6.15.'de görülmektedir.

Tabloda da görüldüğü gibi, faktör analizinde bağımlı değişkenler ile ilgili sorular beklendiği gibi ilgili faktörlere yüklenmiştir. Değerler oldukça tatmin edici bir şekilde gerçekleşmiştir. Üç değişkenin birlikte açıkladığı toplam varyans ise % 69.343 olarak gerçekleşmiştir.

**Tablo 6.15. Bağımlı Değişkenlere Ait Faktör Yükleri**

Açıkladığı toplam varyans : % 69.343		Faktörler		
Ölçekler		YENİY	PERFOR	YENIBS
YENİY 1	Şirketimizde yeniliği teşvik eden ve destekleyen bir yönetim anlayışı ve şirket kültürü hakimdir	,827		
YENİY 2	Firmamızda ürün geliştirme faaliyetlerinde farklı kaynaklardaki bilgiler etkin ve hızlı bir şekilde organize edilerek kullanılır	,807		
YENİY 3	Firmamız pazar koşullarında (müşteri isteklerinde, rakiplerin ürünlerinde vb.) meydana gelen değişiklikleri mümkün olan en kısa sürede ürünlerine ve proseslerine yansıtılabilmektedir	,581		
YENİY 4	Firmamızda çalışanlar gelen yenilik, ürün geliştirme ve süreç iyileştirme faaliyetlerine katılmaya ve bu konularda yeni fikirler üretmeye teşvik edilirler ve desteklenirler	,793		
YENİY 5	Firmamızda, müşterilerden, tedarikçilerden vb. den gelen yeni fikirler sürekli olarak değerlendirilir ve ürün geliştirme faaliyetlerine dahil edilmeye çalışılır	,776		
YENİY 6	Firmamız pazardan aldığı geribildirim ile ürünlerinde ve proseslerinde sürekli olarak uygun değişiklikler ve yenilikler yaparak çevresindeki değişikliklere en kısa sürede uyum sağlayabilmektedir	,718		
PERFOR1	Firmanızın genel durumu		,799	
PERFOR2	Firmanızın pazar payındaki artış/azalış		,865	
PERFOR3	Firmanızın kârlarındaki artış		,754	
PERFOR4	Firmanızın satışlarının durumu		,764	
YENIBS1	Yeni ürünlerinizin satış başarısı			,842
YENIBS2	Yeni ürünlerinize yapılan yatırımların geri dönüşü (ROI-return on investment)			,793

Çözüm Yöntemi: Temel Bileşenler Analizi

Rotasyon yöntemi : Kaiser Normalizasyonu ile Varimax .

Rotasyon 5 iterasyonda sonuçlanmıştır.

**YENİY:** Yenilik Yeteneği, **PERFOR:** Firma Performansı, **YENIBS:** Yenilik Başarısı

### 6.7.3. Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Tüm değişkenlere ait güvenilirlik analizi sonuçları Tablo 6.16.'da görülmektedir. Güvenilirlik analizinde faktör analizi sonuçlarına dayanılarak ölçeklerde yapılan değişiklikler de dikkate alınmış ve her değişkene ait alfa katsayılarına bakılmıştır.

**Tablo 6.16. Güvenilirlik Analizi Sonuçları**

Değişkenin Adı	Soru Sayısı	Güvenilirlik Katsayısı ( $\alpha$ )
Müşteri Odaklılık	5	0,7573
Rakip Odaklılık	5	0,8493
Fonksiyonlar arası koordinasyon	5	0,8693
Teknoloji Odaklılık	6	0,7927
Agresiflik	3	0,7507
Analiz	5	0,8012
Savunmacılık	5	0,7198
Gelecek odaklılık	3	0,7364
Proaktiflik	5	0,8301
Risk alma	3	0,6425
Yenilik Yeteneği	6	0,8643
Çevresel Belirsizlik	4	0,7363
Yenilik Başarısı	2	0,7791
Firma Performansı	4	0,8682

Değişkenlerden risk alma ölçeğine ait alfa değeri 0,6425 olarak gerçekleşmiştir. Güvenilirliği diğer ölçeklere göre daha düşüktür. Literatürde dikkate alınması gereken en düşük alfa değeri 0,6 olarak belirtilmiştir (Bagozzi and Yi, 1988). Bu nedenle risk alma değişkenine ait 0,6425'lik alfa değeri kabul edilebilir. Diğer yandan diğer bütün değişkenlere ait alfa değerleri Nunnally (1977) tarafından belirtilen 0,7 sınır değerinin üzerinde gerçekleşmiştir. Değişkenlere ait alfa güvenilirlik katsayısı değerleri, uluslararası kaynaklarda belirtilen ve genel kabul görmüş değerlerde gerçekleşmiştir.

#### 6.7.4. Korelasyon Analizi, Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Tüm değişkenlere ait Pearson korelasyon katsayıları, ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 6.17.'de görülmektedir. Korelasyon analizinde bağımlı değişkenlerin modelde belirtilen ilişkiler ışığında ilgili tüm değişkenlerle olan birebir ilişkileri değerlendirilmiştir.

Buna göre yenilik yeteneği bağımlı değişkeninin, müşteri odaklılık (MO), rakip odaklılık (RO), fonksiyonlar arası koordinasyon (FK), teknoloji odaklılık (TO), analiz (ANALIZ), savunmacılık (SAVUN), gelecek odaklılık (GELECE), proaktiflik (PROAKT) değişkenleri ile  $\rho < 0,001$  anlamlılık seviyesinde; çevresel belirsizlik (BELRSZ) değişkeni ile  $\rho < 0,05$  anlamlılık seviyesinde ilişkili olduğu görölmektedir. Bahsedilen bu anlamlı ilişkilerin tamamı pozitif yöndedir.

Yenilik başarısı bağımlı değişkeninin, yenilik yeteneği (YENIY), müşteri odaklılık (MO), fonksiyonlar arası koordinasyon (FK), savunmacılık (SAVUN), gelecek odaklılık (GELECE) ve proaktiflik (PROAKT) değişkenleri ile  $\rho < 0,001$  anlamlılık seviyesinde; rakip odaklılık (RO) ve analiz (ANALIZ) değişkenleri ile  $\rho < 0,01$  anlamlılık seviyesinde; teknoloji odaklılık (TO) ve agresiflik (AGRES) ile  $\rho < 0,05$  anlamlılık seviyesinde ilişkili olduğu görölmektedir. Agresiflik değişkeni dışında. bu anlamlı ilişkilerin yönü pozitifdir. Agresiflik değişkeni ile olan ilişkinin yönü negatiftir.

Firma performansı bağımlı değişkeninin, yenilik yeteneği (YENIY), yenilik başarısı (YENIBS), müşteri odaklılık (MO), rakip odaklılık (RO) ve proaktiflik (PROAKT) değişkenleri ile  $\rho < 0,001$  anlamlılık seviyesinde; fonksiyonlar arası koordinasyon (FK), analiz (ANALIZ) ve gelecek odaklılık (GELECE) değişkenleri ile  $\rho < 0,01$  anlamlılık seviyesinde; teknoloji odaklılık (TO) ve Savunmacılık (SAVUN) değişkenleri ile  $\rho < 0,05$  anlamlılık seviyesinde birebir ilişkili olduğu görölmektedir ve bu anlamlı ilişkilerin tamamı pozitif yöndedir.

**Tablo 6.17. Değişkenlere Ait Korelasyon, Ortalama ve Standart Sapma Değerleri**

	ORTALA MA	STD. SAPMA	YENIY	YENIBS	PERFOR	MO	RO	FK	TO	AGRES	ANALIZ	SAVUN	GELECE	PROAKT	RISK	BELRSZ
YENIY	4,2521	,6315	1,000													
YENIBS	3,8205	,8151	,399***	1,000												
PERFOR	3,6314	,7326	,379***	,589	1,000											
MO	4,6282	,4512	,564***	,417***	,304***	1,000										
RO	3,6628	,8491	,396***	,250**	,319***	,317***	1,000									
FK	4,0859	,7942	,584***	,279***	,270**	,507***	,357***	1,000								
TO	4,1987	,6517	,396***	,202*	,154*	,351***	,231**	,398***	1,000							
AGRES	2,8953	,9836	-,029	-,198*	-,043	-,081	,076	-,018	,001	1,000						
ANALIZ	4,0705	,6564	,581***	,243**	,213**	,424***	,326***	,572***	,475***	,113	1,000					
SAVUN	4,1635	,6646	,604***	,300***	,171*	,461***	,345***	,449***	,627***	,062	,597***	1,000				
GELECE	4,3269	,6945	,513***	,365***	,247**	,411***	,330***	,394***	,346***	,034	,289***	,478	1,000			
PROAKT	4,2487	,6641	,714***	,387***	,340***	,479***	,417***	,492***	,497***	,052	,503***	,661***	,516	1,000		
RISK	3,1432	,9237	,071	,106	,130	,078	,312***	,219**	,073	,183*	,109	,046	,041	,073	1,000	
BELRSZ	3,4439	,8403	,160*	-,014	,049	,048	,041	,089	-,052	,025	,137	,001	,010	,006	,122	1,000

\*\*\* Korelasyon 0,001 seviyesinde anlamlı (Çift yönlü)

\*\* Korelasyon 0,01 seviyesinde anlamlı (Çift yönlü)

\* Korelasyon 0,05 seviyesinde anlamlı (Çift yönlü)

**YENIY:** Yenilik Yeteneği, **YENIBS:** Yenilik Başarısı, **PERFOR:** Firma Performansı, **MO:** Müşteri Odaklılık, **RO:** Rakip Odaklılık, **TO:** Teknoloji Odaklılık, **AGRES:** Agressiflik, **ANALIZ:** Analiz, **SAVUN:** Savunmacılık, **GELECE:** Gelecek Odaklılık, **PROAKT:** Proaktiflik, **RISK:** Risk Alma, **BELRSZ:** Çevresel Belirsizlik

### 6.7.5. Regresyon Analizi ve Hipotez Testleri

Yenilik yeteneği, yenilik başarısı ve firma performansı bağımlı değişkenleri ile ilgili hipotezleri test etmek amacıyla regresyon analizi kullanılmış ve üç regresyon denklemi ileri sürülmüştür. Araştırmanın modeli ile ilgili regresyon analizinin matematiksel modeline ait bu denklemler aşağıda sıralanmıştır.

$$Y_1 = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \beta_4 X_4 + \beta_5 X_5 + \beta_6 X_6 + \beta_7 X_7 + \beta_8 X_8 + \beta_9 X_9 + \beta_{10} X_{10} + \epsilon_1$$

$$Y_2 = \beta_0 + \beta_{11} X_4 + \beta_{12} X_{11} + \epsilon_2$$

$$Y_3 = \beta_0 + \beta_{13} X_1 + \beta_{14} X_2 + \beta_{15} X_3 + \beta_{16} X_{11} + \beta_{17} X_{12} + \beta_{18} X_{13} + \epsilon_3$$

Burada  $Y_i$ 'ler bağımlı değişkenleri,  $X_j$ 'ler ise bağımsız değişkenleri,  $\beta_k$ 'lar beta regresyon katsayılarıdır.  $\epsilon_i$ 'ler ise hata değerleridir.  $Y_1$ , yenilik yeteneği değişkenini;  $Y_2$ , yenilik başarısı değişkenini;  $Y_3$ , firma performansı değişkenini ifade etmektedir. Aynı şekilde  $X_1$ , müşteri odaklılık değişkenini;  $X_2$ , rakip odaklılık değişkenini;  $X_3$ , fonksiyonlar arası koordinasyon değişkenini;  $X_4$ , teknoloji odaklılık değişkenini,  $X_5$ , agresiflik değişkenini;  $X_6$ , analiz değişkenini;  $X_7$ , savunmacılık değişkenini;  $X_8$ , gelecek odaklılık değişkenini;  $X_9$ , proaktiflik değişkenini;  $X_{10}$ , risk alma değişkenini;  $X_{11}$ , yenilik yeteneği değişkenini,  $X_{12}$  yenilik başarısı değişkenini ve  $X_{13}$  çevresel belirsizlik değişkenini temsil etmektedir.

Regresyon analizi sonucunda bağımsız değişkenlerin beta katsayıları ve anlamlılık derecelerine göre hipotezler kabul ya da red edilecektir.

#### 6.7.5.1. Yenilik Yeteneği Bağımlı Değişkeni için Regresyon Analizi Sonuçları

Yenilik yeteneği bağımlı değişkenine ait regresyon analizi sonuçları Tablo 6.18.'de görülmektedir. Burada yenilik yeteneği bağımlı değişkenini etkileyen bağımsız değişkenler (müşteri odaklılık, rakip odaklılık, fonksiyonlar arası koordinasyon, teknoloji odaklılık, agresiflik, analiz, savunmacılık, gelecek odaklılık, proaktiflik, risk alma) seçilerek regresyon analizi gerçekleştirilmiştir.

**Tablo 6.18. Yenilik Yeteneği Bağımlı Değişkeni ile İlgili Regresyon Analizi Sonuçları**

<b>Bağımlı Değişken: YENİLİK YETENEĞİ</b>		
<b>R<sup>2</sup> = 0.63</b>		
<b>F = 27.400 ****</b>		
<b>Bağımsız Değişkenler</b>	<b>Standardize edilmiş Beta</b>	<b>Anlamlılık</b>
Müşteri Odaklılık	,150**	,008
Rakip Odaklılık	,033	,285
Fonksiyonlar arası koordinasyon	,151*	,014
Teknoloji Odaklılık	-,113*	,041
Agresiflik	-,064	,104
Analiz	,192**	,003
Savunmacılık	,103	,099
Gelecek Odaklılık	,117*	,028
Proaktiflik	,391***	,000
Risk Alma	-,023	,335

\*\*\*0.001 seviyesinde anlamlı (tek yönlü)  
 \*\*0.01seviyesinde anlamlı (tek yönlü)  
 \*0.05 seviyesinde anlamlı (tek yönlü)

Yenilik yeteneğine ait regresyon modeli ile ilgili değerler,  $p < 0.001$ ,  $F = 27.400$ ,  $R^2 = 0.63$  olarak belirlenmiştir. Bu değerler dikkate alındığında, modele dahil edilen değişkenlerin yenilik yeteneğini oldukça iyi bir derecede açıkladığı görülmektedir. Model yüksek bir anlamlılık seviyesine sahiptir ve yenilik yeteneğine ait varyansın % 63'ünü açıklamaktadır.

Tablo 6.18. incelendiğinde dikkat çekici ilk bulgu  $p < 0,001$  anlamlılık seviyesinde ve 0,391 en yüksek beta değeri ile yenilik stratejisinin proaktiflik boyutunun yenilik yeteneği üzerinde güçlü bir etkiye sahip olduğudur. Bu sonuç yenilik stratejisinin proaktiflik boyutunun yenilik yeteneğini pozitif yönde etkilediğini ifade eden  $H_9$  hipotezini desteklemektedir. Yenilik stratejisinin boyutlarından analiz, yenilik yeteneğini  $p < 0.01$  anlamlılık seviyesinde ve 0,192 beta değeri ile etkilemektedir. Bu sonuç yenilik stratejisinin analiz boyutunun yenilik yeteneğini pozitif yönde etkilediğini ifade eden  $H_6$  hipotezini desteklemektedir. Yine yenilik stratejisinin gelecek odaklılık boyutu yenilik stratejisini  $p < 0,05$  anlamlılık



seviyesinde ve 0.117 beta değeri ile etkilemektedir. Bu sonuç yenilik stratejisinin gelecek odaklılık boyutunun yenilik yeteneğini pozitif yönde etkilediğini ifade eden  $H_8$  hipotezini desteklemektedir. Yenilik stratejisinin boyutlarından agresiflik, savunmacılık ve risk alma boyutları ile yenilik yeteneği arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı görülmektedir. Bu durumda  $H_5$ ,  $H_7$  ve  $H_9$  hipotezleri desteklenmemektedir.

Pazar odaklılık bileşenlerinden müşteri odaklılık yenilik yeteneğini  $p<0,01$  anlamlılık seviyesinde ve 0.150 beta değeri ile etkilemektedir. Bu durumda müşteri odaklılığın yenilik yeteneğini pozitif yönde etkilediğini ifade eden  $H_1$  hipotezi desteklenmektedir. Benzer şekilde pazar odaklılığın bileşenlerinden fonksiyonlar arası koordinasyon yenilik yeteneğini  $p<0,01$  anlamlılık seviyesinde ve 0.151 beta değeri ile etkilemektedir. Bu sonuca göre, fonksiyonlar arası koordinasyonun yenilik yeteneğini pozitif yönde etkilediğini ifade eden  $H_3$  hipotezi desteklenmektedir. Rakip odaklılık ve yenilik yeteneği arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı görülmektedir. Bu durumda  $H_2$  hipotezi desteklenmemektedir.

Teknoloji odaklılık yenilik yeteneğini  $p<0,05$  anlamlılık seviyesinde ve  $-0,113$  beta değeri ile negatif yönde etkilemektedir. Bu sonuca göre, teknoloji odaklılığın yenilik yeteneğini pozitif yönde etkilediğini ifade eden  $H_4$  hipotezi desteklenmemektedir.

#### **6.7.5.2. Yenilik Başarısı Bağımlı Değişkeni İçin Regresyon Analizi Sonuçları**

Daha önce de belirtildiği gibi yenilik başarısının ölçülmesinde objektif ve subjektif ölçekler kullanılmıştır. Objektif ölçekler, son beş yıl dikkate alındığında, yeni ürünlerin toplam satışlardaki payı ve patent sayısıdır. Subjektif ölçekler ise daha önceki analizlerde yenilik başarısı olarak adlandırılan sektör ortalarına göre yeni ürün performansının değerlendirilmesidir. Yenilik başarısı ile ilgili regresyon analizinde bu değişkenler için ayrı ayrı regresyon analizi uygulanmıştır. Regresyon analizi sonuçları Tablo 6.19.'da görülmektedir. Burada yenilik başarısı ile ilgili bağımlı değişkenleri etkileyen bağımsız değişkenler; teknoloji odaklılık ve yenilik yeteneğidir.



**Tablo 6.19. Yenilik Başarısı İle İlgili Regresyon Analizi Sonuçları**


Bağımlı Değişken: YENİLİK BAŞARISI						
Bağımsız Değişkenler	Yenilik Başarısı (Performansı)		Yeni ürünlerin Toplam satışlardaki payı		Patent Sayısı	
	Standardize edilmiş Beta	Anlamlılık	Standardize edilmiş Beta	Anlamlılık	Standardize edilmiş Beta	Anlamlılık
Teknoloji Odaklılık	,052	,258	,155*	,038	,195**	,012
Yenilik Yeteneği	,378***	,000	,038	,330	,052	,272
R <sup>2</sup>	,150		,018		,037	
F	14,714***		2,384*		3,939*	

\*\*\* 0.001 seviyesinde anlamlı (tek yönlü)  
\*\*0.01 seviyesinde anlamlı (tek yönlü)  
\*0.05 seviyesinde anlamlı (tek yönlü)

Tablo 6.19.'dan da görüldüğü gibi objektif ölçeklerle ölçülen değişkenlere ait regresyon modelleri çok tutarlı değildir. Yeni ürün toplam satışlardaki payına ait regresyon modeli ile ilgili değerler,  $p < 0.05$ ,  $F = 2.384$ ,  $R^2 = 0.018$  olarak gerçekleşmiştir. Bu değerler dikkate alındığında, modele dahil edilen değişkenlerin yeni ürünün toplam satışlardaki payını çok iyi açıklamadığı ve varyansının sadece %2'lik bir kısmını açıkladığı görülmektedir. Patent sayısına ait regresyon modeli ile ilgili değerler,  $p < 0.05$ ,  $F = 3.939$ ,  $R^2 = 0.037$  olarak gerçekleşmiştir. Bu değerler dikkate alındığında, modele dahil edilen değişkenlerin patent sayısını çok iyi açıklayamadığı ve varyansının sadece %4'lük bir kısmını açıkladığı görülmektedir.

Subjektif ölçeklerle ölçülen yenilik başarısına ait regresyon modeli ile ilgili değerler ise,  $p < 0.001$ ,  $F = 14.714$ ,  $R^2 = 0.15$  olarak gerçekleşmiştir. Bu değerler dikkate alındığında, modelin yüksek bir anlamlılık seviyesine sahip olduğu ve yenilik başarısına ait varyansın % 15'ini açıkladığı görülmektedir.

Yenilik yeteneği, yenilik başarısını  $p < 0,001$  anlamlılık seviyesinde ve 0.378 beta değeri ile etkilemektedir. Bu sonuca göre yenilik yeteneğinin yenilik başarısını pozitif yönde etkilediğini ifade eden  $H_{11}$  hipotezi desteklenmektedir. Teknolojik odaklılık ve yenilik başarısı arasında anlamlı bir ilişkinin bulunmadığı



görülmektedir. Bu durumda  $H_{12}$  hipotezi red edilmektedir. Ancak yeni ürünlerin toplam satışlardaki payı ve patent sayısı değişkenlerine ait regresyon modellerinde teknoloji odaklılığın yenilik başarısını etkilediği görülmektedir. Ancak anlamlılık seviyeleri düşüktür. Bu durumda  $H_{12}$  hipotezi kısmen desteklenmektedir denilebilir.

### **6.7.5.3.Firma Performansı Bağımlı Değişkeni için Regresyon Sonuçları**

Firma performansı bağımlı değişkenine ait regresyon analizi sonuçları Tablo 6.20.'de görülmektedir. Burada firma performansı bağımlı değişkenini etkileyen bağımsız değişkenler, müşteri odaklılık, rakip odaklılık, fonksiyonlar arası koordinasyon, yenilik yeteneği, yenilik başarısı ve çevresel belirsizliktir. Firma performansını ölçen değişkenler ve belirtilen bağımsız değişkenlerin etkisi ayrı ayrı ele alınmış, daha sonra bütünleşik firma performansı değişkenine ait regresyon analizi gerçekleştirilmiştir.

Tablo 6.20.'de de görüldüğü gibi, firma performansı ile ilgili ait regresyon modeline ait değerler,  $p < 0.001$ ,  $F = 15.984$ ,  $R^2 = 0.367$  olarak belirlenmiştir. Bu değerler dikkate alındığında, modele dahil edilen değişkenlerin firma performansını oldukça iyi bir derecede açıkladığı görülmektedir. Model yüksek bir anlamlılık seviyesine sahiptir ve firma performansına ait varyansın yaklaşık % 37'sini açıklamaktadır.

Firma performansını etkileyen en önemli faktör yenilik başarısıdır. Yenilik başarısı  $p < 0.001$  anlamlılık seviyesinde ve 0.515 beta değeri ile firma performansını yüksek derecede etkilemektedir. Ayrıca firma performansı ile ilgili değişkenlere ayrı ayrı bakıldığında dördünde de performansı etkileyen en önemli ve en anlamlı faktörün yenilik başarısı olduğu görülmektedir. Bu durumda, yenilik başarısı ve firma performansı arasında pozitif bir ilişkinin olduğunu ifade eden  $H_{17}$  hipotezi desteklenmektedir.

Tablo 6.20. Firma Performansı bağımlı değişkenine ait regresyon analizi sonuçları

Bağımsız Değişkenler	Performans		Performans 1		Performans 2		Performans 3		Performans 4	
	Standardize edilmiş Beta	Anlamlılık	Standardize edilmiş Beta	Anlamlılık	Standardize edilmiş Beta	Anlamlılık	Standardize edilmiş Beta	Anlamlılık	Standardize edilmiş Beta	Anlamlılık
Müşteri Odaklılık	-,037	,329	-,009	,918	-,029	,359	-,110	,103	,025	,388
Rakip odaklılık	,146*	,021	,148*	,030	,084	,149	,146*	,025	,115	,061
Fonksiyonlar arası koordinasyon	,019	,407	,045	,311	,010	,459	-,008	,926	,020	,407
Yenilik Yeteneği	,121	,089	,105	,144	,097	,171	,189*	,022	,017	,426
Yenilik Başarısı	,515***	,000	,377***	,000	,376***	,000	,469***	,000	,516***	,000
Cevresel belirsizlik	,031	,316	-,011	,438	,094	,102	,007	,450	,016	,404
R <sup>2</sup>		0,367		0,263		0,180		0,310		0,315
F		15,984**		8,857**		6,667**		12,606**		12,863**

\*\*\* 0,001 seviyesinde anlamlı (tek yönlü)

\*\*0,01 seviyesinde anlamlı (tek yönlü)

\*0,05 seviyesinde anlamlı (tek yönlü)

Performans 1 : Firmanın genel durumu

Performans 2 : Firmanın pazar payındaki artış

Performans 3 : Firmanın karlarındaki artış

Performans 4 : Firmanın satışlarının durumu

Pazar odaklılığın bileşenlerinden rakip odaklılık firma performansını  $p < 0,05$  anlamlılık seviyesinde ve 0.146 beta değeri ile etkilemektedir. Ayrıca firma performansı ile ilgili değişkenlere ayrı ayrı bakıldığında ikisinde rakip odaklılığın firma performansını anlamlı bir şekilde etkilediği, diğer ikisinde ise anlamlı bir ilişkinin olmadığı görülmektedir. Ancak bizim için esas olan dört değişkeni de kapsayan bütünleşik firma performansı değişkenidir. Bu nedenle, rakip odaklılık ve firma performansı arasında pozitif bir ilişkinin bulunduğunu ifade eden  $H_{14}$  hipotezi desteklenmektedir. Fonksiyonlar arası koordinasyon ve firma performansı arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı görülmektedir. Buna göre fonksiyonlar arası koordinasyon ve yenilik yeteneği arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığını ifade eden  $H_{15}$  hipotezi desteklenmektedir.

Ayrıca firma performansı ile ilgili değişkenlere ait modellere ayrı ayrı bakıldığında birisinde yenilik yeteneğinin firma performansını etkilediği, diğer üçünde ise anlamlı bir ilişkinin olmadığı görülmektedir. Bizim için esas olan bütünleşik firma performansı değişkenidir. Bütünleşik firma performansı ile yenilik yeteneği arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmemiştir. Bu nedenle  $H_{16}$  hipotezi desteklenmemektedir.

Müşteri odaklılık, çevresel belirsizlik değişkenleri ile firma performansı arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı görülmektedir. Bu durumda  $H_{13}$  ve  $H_{18}$  hipotezleri desteklenmemektedir.

#### **6.7.5.4. Hipotezlere Ait Sonuçların Özeti**

Hipotezlerin kabul ya da red edildiğine dair sonuçlar Tablo 6.21.'de özetlenmiştir. Modeldeki hipotezlerin tamamı tek odaklıdır. Onsekiz hipoteze ait sonuçlarla ilgili olarak bu tabloda beta katsayıları, anlamlılık seviyeleri ve kabul edilip edilmedikleri gösterilmektedir.

Bu tabloya göre 18 hipotezden sekiz tanesi anlamlı olduklarından dolayı kabul edilmiştir. Dokuz tanesi de anlamsız olduklarından dolayı red edilmiştir. Bir

tanesi de ilişkinin yönü hipotezde pozitif olarak ifade edilmesine rağmen negatif çıktığından dolayı red edilmiştir.

**Tablo 6.21. Hipotezlere Ait Sonuçların Özeti**

Hipotez No	Hipotez	Beta	Anlamlılık	Sonuç
H <sub>1</sub>	Müşteri odaklılık ve yenilik yeteneği arasında pozitif bir ilişki vardır.	,150**	,008	KABUL
H <sub>2</sub>	Rakip odaklılık ve yenilik yeteneği arasında pozitif bir ilişki vardır.	,033	,285	RED
H <sub>3</sub>	Fonksiyonlar arası koordinasyon ve yenilik yeteneği arasında pozitif bir ilişki vardır.	,151*	,014	KABUL
H <sub>4</sub>	Teknoloji odaklılık ve yenilik yeteneği arasında pozitif bir ilişki vardır.	-,113*	,041	RED
H <sub>5</sub>	Yenilik stratejisinin agresiflik boyutu ve yenilik yeteneği arasında pozitif bir ilişki vardır.	-,064	,104	RED
H <sub>6</sub>	Yenilik stratejisinin analiz boyutu ve yenilik yeteneği arasında pozitif bir ilişki vardır.	,192**	,003	KABUL
H <sub>7</sub>	Yenilik stratejisinin savunmacılık boyutu ve yenilik yeteneği arasında pozitif bir ilişki vardır.	,103	,099	RED
H <sub>8</sub>	Yenilik stratejisinin gelecek odaklılık boyutu ve yenilik yeteneği arasında pozitif bir ilişki vardır.	,117*	,028	KABUL
H <sub>9</sub>	Yenilik stratejisinin proaktiflik boyutu ve yenilik yeteneği arasında pozitif bir ilişki vardır.	,391***	,000	KABUL
H <sub>10</sub>	Yenilik stratejisinin risk alma boyutu ve yenilik yeteneği arasında pozitif bir ilişki vardır.	-,023	,335	RED
H <sub>11</sub>	Yenilik yeteneği ve yenilik başarısı arasında pozitif bir ilişki vardır.	,378***	,000	KABUL
H <sub>12</sub>	Teknoloji odaklılık ve yenilik başarısı arasında pozitif bir ilişki vardır.	,052	,516	RED
H <sub>13</sub>	Müşteri odaklılık ve firma performansı arasında pozitif bir ilişki vardır.	-,037	,658	RED
H <sub>14</sub>	Rakip odaklılık ve firma performansı arasında pozitif bir ilişki vardır.	,146**	,042	KABUL
H <sub>15</sub>	Fonksiyonlar arası koordinasyon ve firma performansı arasında anlamlı bir ilişki yoktur.	,019	,815	KABUL
H <sub>16</sub>	Yenilik yeteneği ve firma performansı arasında pozitif bir ilişki vardır.	,121	,179	RED
H <sub>17</sub>	Yenilik başarısı ve firma performansı arasında pozitif bir ilişki vardır.	,515****	,000	KABUL
H <sub>18</sub>	Çevresel belirsizlik ve firma performansı arasında pozitif bir ilişki vardır.	,031	,632	RED

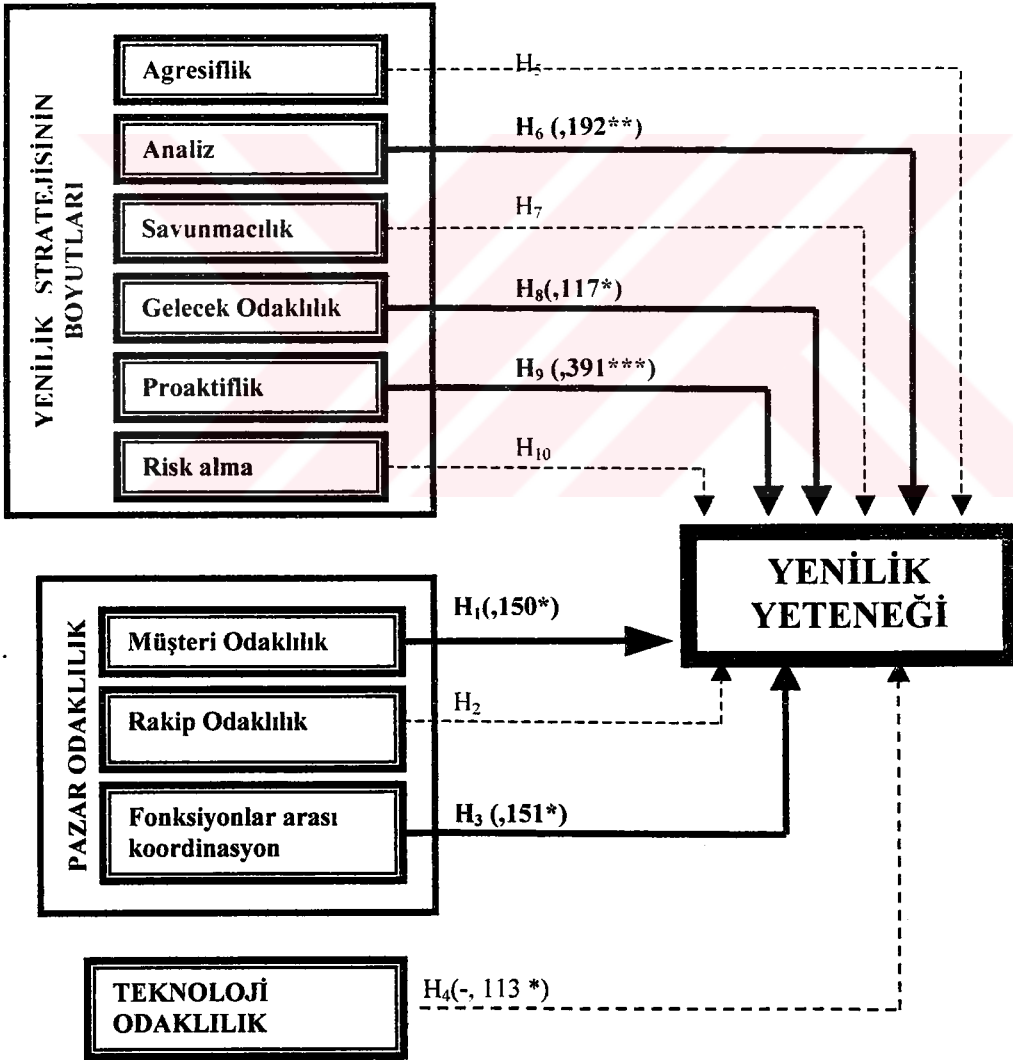
\*\*\*\* 0,001 seviyesinde anlamlı (tek yönlü)

\*\*\*0,01 seviyesinde anlamlı (tek yönlü)

\*\*0,05 seviyesinde anlamlı (tek yönlü)

## 6.8. Bulguların Şematik Olarak Gösterilmesi

Şekil 6.2, Şekil 6.3 ve Şekil 6.4'de elde edilen sonuçlar şematik olarak gösterilmektedir. Şekil 6.2'de yenilik yeteneğini etkileyen faktörler, Şekil 6.3'de yenilik başarısını etkileyen faktörler, Şekil 6.4'te de firma performansını etkileyen faktörler şematik olarak gösterilmiştir. Şekil 6.5'de ise bütün modele ait sonuçlar şematik olarak gösterilmiştir. Red edilen hipotezlere ait ilişkiler kesikli çizgili oklarla, kabul edilen hipotezlere ait ilişkiler kalın oklarla gösterilmiştir.

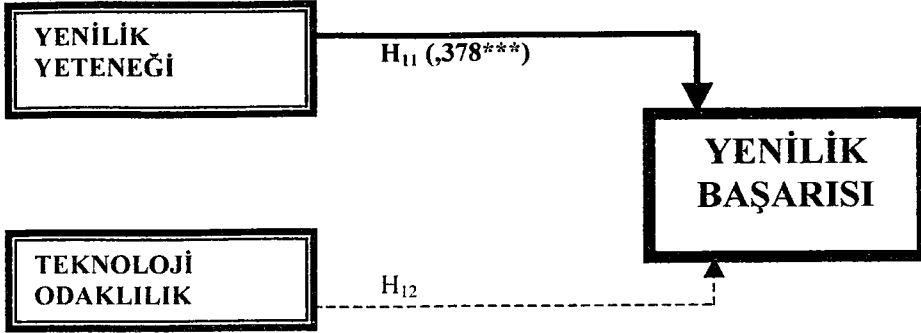


\*\*\* 0.001 seviyesinde anlamlı (tek yönlü)

\*\*0,01 seviyesinde anlamlı (tek yönlü)

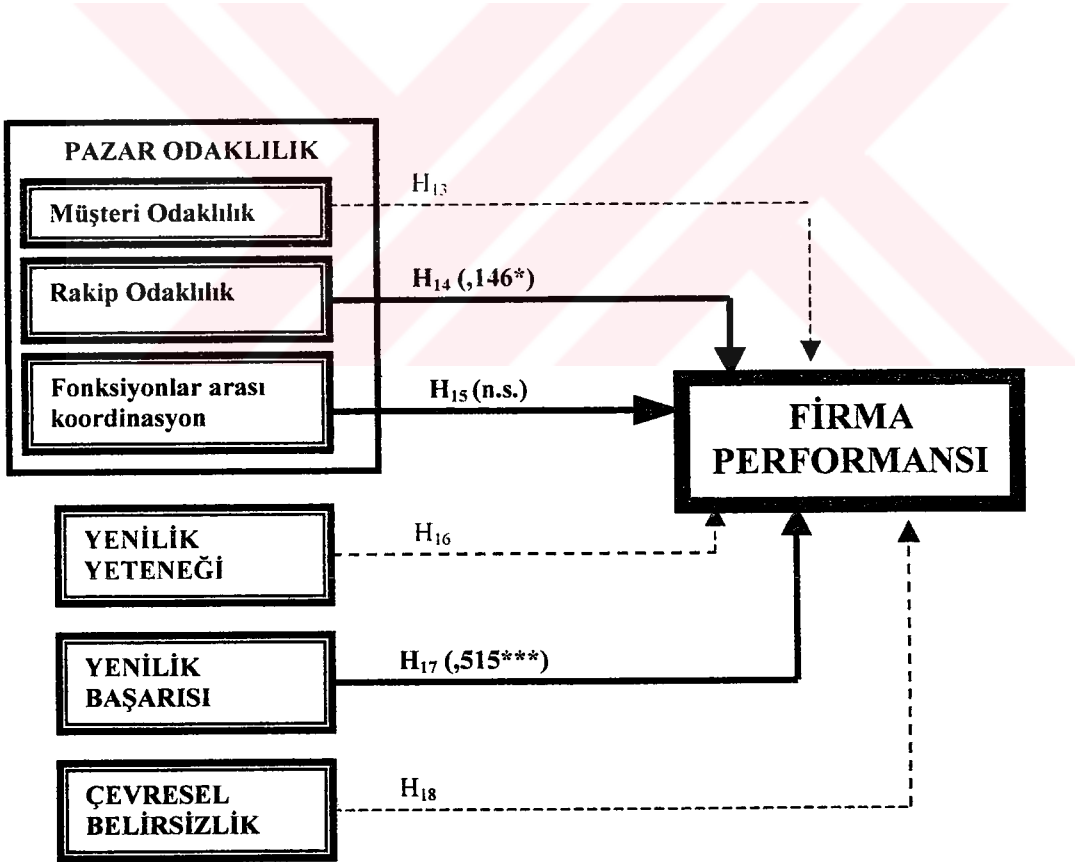
\*0,05 seviyesinde anlamlı (tek yönlü)

Şekil 6.2. Yenilik Yeteneğini Etkileyen Faktörler



\*\*\* 0,001 seviyesinde anlamlı (çift yönlü)

Şekil 6.3. Yenilik Başarısını Etkileyen Faktörler



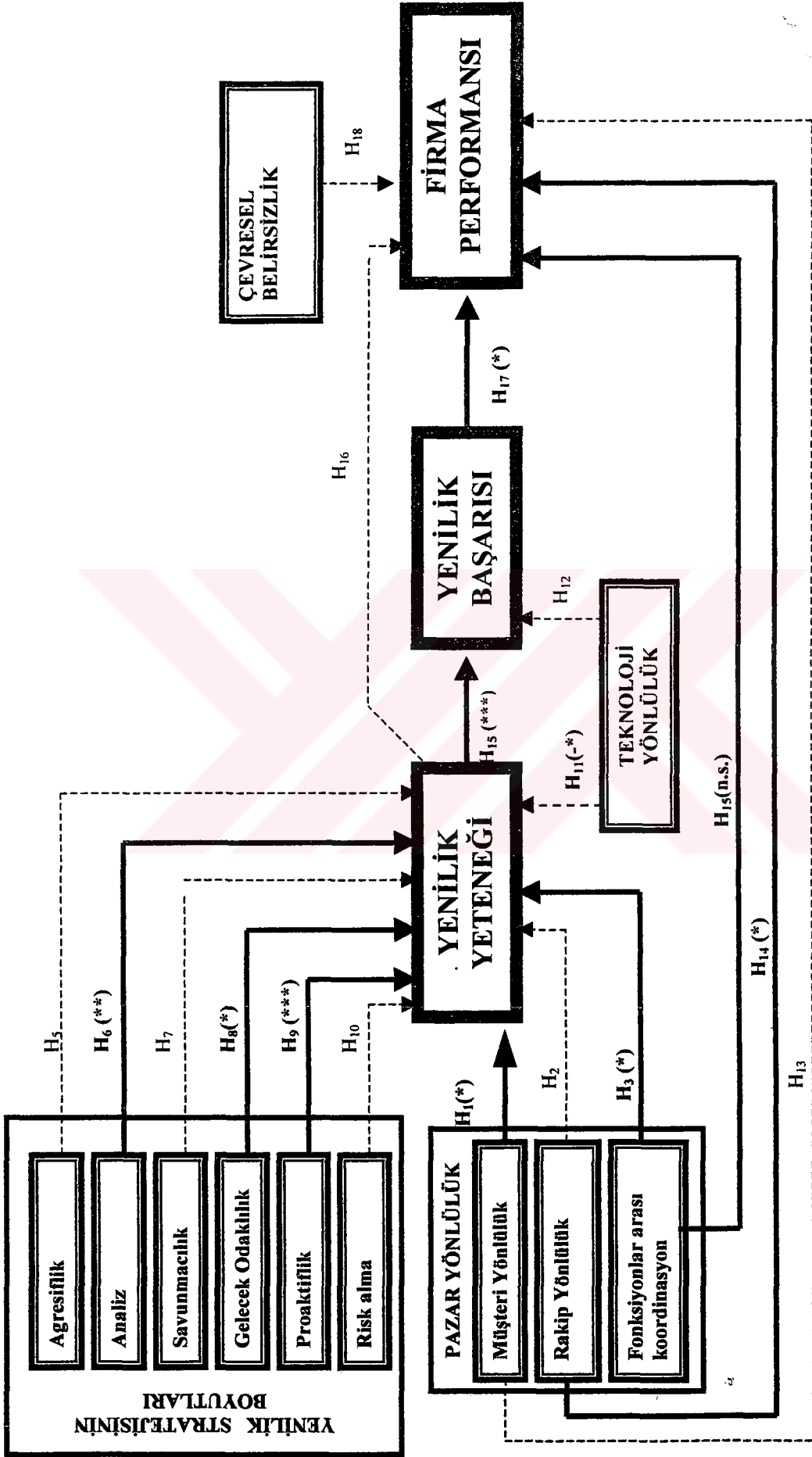
\*\*\* 0,001 seviyesinde anlamlı (çift yönlü)

\*\*0,01 seviyesinde anlamlı (çift yönlü)

\*0,05 seviyesinde anlamlı (çift yönlü)

Şekil 6.4. Firma Performansını Etkileyen Faktörler





Şekil 6.5. Hipotezlerin Model Üzerinde Şematik Olarak Gösterilmesi

## 7.SONUÇLAR VE ÖNERİLER

Bu bölümde öncelikle, elde edilen hipotez sonuçları incelenecektir. Sonuçlar , daha sonra, yöneticiler açısından değerlendirilecektir. Sonra gelecekte bu ve benzeri konularda yapılacak çalışmalar için araştırmacılara çeşitli önerilerde bulunulacak, daha sonra yazılım firmaları açısından sonuçlar değerlendirilecektir.

### 7.1. Araştırma Sonuçları ve Değerlendirmeler

Firmaların yenilik faaliyetleri; yenilik yeteneği, yenilik başarısı ve firma performansı kapsamında ele alınmıştır. Firmaların yenilik yeteneğini etkileyen faktörler, yenilik yeteneğinin yenilik başarısı ve firma performansı üzerindeki etkileri incelenmiştir. Bu değişkenlerle ilgili olarak elde edilen sonuçların her biri, karmaşıklığa meydan vermemek için ayrı ayrı değerlendirilmiştir.

Yenilik stratejisinin boyutlarının yenilik yeteneğini çok güçlü bir şekilde etkilediği tespit etmiştir. Özellikle proaktiflik boyutu yenilik yeteneğini en güçlü etkileyen faktördür. Bu bulgu gerçekten de önemlidir. Çünkü proaktiflik yenilik faaliyetlerini etkileyen en önemli faktördür. Proaktif bir yenilik strateji firmaların yeniliği kolaylaştıran daha esnek organizasyon yapılarına sahip olmalarına ve daha yenilikçi olmalarına imkan sağlar. Böylelikle yenilik yeteneğinin gelişmesine katkıda bulunur. Organizasyonların potansiyel fırsatları değerlendirebilmeleri için, yeniliklerin planlanması ve yönetilmesine imkan sağlayacak proaktif bir strateji bir zorunluluktur. Çünkü günümüzde firmaların temel yetenekleri sayesinde başarılı yenilikleri tanımlayabilmeleri gittikçe önem kazanmaktadır. Proaktiflik yeni fırsatları tanımlama, pazardaki değişimleri önceden tahmin etme ve bu değişimlere cevap verirken rakiplerinden hızlı davranma yeteneği sağlar. Bu nedenle proaktiflik yenilik yeteneği için gerekli en temel unsurlardan biridir. Firmaların yaptıkları yeniliklerle buldukları sektörde güçlü rekabet avantajı elde etmeleri ve güçlü bir pozisyon geliştirmeleri proaktif bir yenilik stratejisi ile desteklenen yenilik yeteneğine bağlıdır.

Bu araştırmadan elde edilen bir diğer önemli sonuç, yenilik stratejisinin analiz boyutunun yenilik yeteneğini çok güçlü bir şekilde ve pozitif yönde etkilediğidir. Firmaların yenilik faaliyetleri süreklilik bir analiz faaliyetini gerektirir. Çünkü, günümüz işletme çevresi hızlı ve sürekli bir değişim göstermektedir. Böyle bir çevrede, firmaların yenilik yaparak varlıklarını sürdürebilmeleri için analiz boyutunun çok güçlü olması gerekmektedir. Çünkü firmalar analiz sayesinde çevrelerindeki fırsatları ve tehditleri, bunları kendi yararına kullanmak ve yeniliğe dönüştürmek için kendi güçlü ve zayıf yönlerini tespit ederler ve kendi yeteneklerini en uygun şekilde geliştirirler. Böylece en iyi yenilik kararlarını verebilirler. Analiz firmaların dış çevrelerindeki değişimleri, gelişmeleri ve fırsatları tanımlamaları ve bunları yeniliğe dönüştürmeleri için çok kritik bir faktördür. Bu sonuç Barringer and Bluedorn (1999) tarafından elde edilen sonuçları desteklemektedir.

Yenilik yeteneğini etkileyen diğer önemli bir stratejik boyut gelecek odaklılıktır. Bu araştırmadan elde edilen sonuçlara göre, gelecek odaklılık yenilik yeteneğini anlamlı bir şekilde etkilemektedir. Bu beklenen bir sonuçtur. Çünkü firmaların gelecekte de varlıklarını sürdürebilmeleri, rekabet gücünü geliştirebilmeleri ve başarılı olabilmeleri için sadece bugüne değil, gelecekteki durumlara, fırsatlara ve tehditlere karşı da hazırlıklı olmaları gerekmektedir. Gelecek odaklı olmak yenilik faaliyetleri için çok önemlidir. Çünkü, gelecek odaklılık firmaların uzun vadeli bir bakış açısına sahip olmalarına neden olur. Yeni fikirlere ve yaratıcı fırsatlara odaklanabilmelerine izin verir. Gelecek odaklılık yenilikçi firmaların gelecekteki müşterilere ve potansiyel rakiplere odaklanmalarını sağlamaktır. Bu sonuç, Christensen (1997) elde ettiği, sadece mevcut müşterileri ile yakın ilişki kurmanın ve mevcut müşterileri istek ve beklentilerine odaklanmanın firmaların yanılmasına ve zarar görmelerine neden olabileceği sonucu ile tutarlıdır. Ayrıca elde edilen sonuçlar Chandy and Tellis (1998) tarafından elde edilen bulguları da desteklemektedir. Müşterileri düşünmek ve onların gelecekteki ihtiyaçlarını tahmin etmek, firmaların başarılı olmaları için çok kritik bir faaliyettir. Kısacası firmalar gelecekte başarılarını devam ettirmek için gelecek odaklı olmak zorundadırlar. Gelecek odaklılık firmaların gelecekteki fırsatları görmelerine ve yeni fikirleri yaratmalarına ve bunları yeniliklere dönüştürmelerine yardım ederek firmaların yenilik yeteneğini pozitif ve anlamlı bir şekilde etkilemektedir.

Hipotezin tersine, yenilik stratejisinin agresiflik boyutu ve yenilik yeteneği arasında negatif bir ilişkinin mevcut olduğu tespit edilmiştir. Bu ilişki istatistiksel olarak anlamlı değildir. Ancak agresiflik ve yenilik yeteneği arasında zayıf ve zıt odaklı bir ilişki mevcuttur. Bu sonuç anketi cevaplayan firmaların agresiflik boyutunu özellikle ortaya çıkarmadığını göstermektedir.

Dikkate değer bir diğer sonuç ise, savunmacılık ile yenilik yeteneği arasındaki ilişkidir. Bu ilişkinin yönü, pozitifdir, ancak anlamlı değildir. Bu sonuç ankete katılan firmaların daha çok radikal yeniliklere önem verdiklerini, aşamalı yeniliklerden mümkün olduğunca kaçındıklarını göstermektedir. Sonuçta firmalar savunma stratejisi ile sadece mevcut durumlarını, müşterilerini ve ürünlerini korumaya odaklanırlar. Firmaların yenilik yetenekleri çok güçlü ise, zaten daha çok proaktif bir turum sergilemeyi tercih ederler. Bu yüzden bu sonuç şaşırtıcı değildir. Yenilik stratejisinin proaktiflik boyutu, savunmacılık boyutunun etkisini azaltmaktadır.

Risk alma ve yenilik yeteneği arasında herhangi anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir. İki değişken arasında pozitif bir ilişkinin var olduğu iddia edilmesine rağmen, yenilik yeteneği ve risk alma boyutu arasında anlamlı bir ilişki yoktur. Yenilik stratejisinin diğer boyutları, özellikle analiz ve gelecek odaklılık, sayesinde yenilikle ilgili riskler azaltılıyor olabilir. Çünkü rakiplerin ve müşterilerin sürekli olarak izleniyor olması, vrenin sürekli analiz edilmesi, firmaların gelecekteki müşteri istek ve beklentilerine, rakip faaliyetlere, her türlü tehdit ve fırsatlara karşı hazır olmasını sağlamaktadır. Bu nedenle yenilik stratejisinin gelecek odaklılık ve analiz boyutları, risk alma boyutunun etkisini azaltmaktadır.

Sonuç olarak, yenilik stratejisinin boyutlarından proaktiflik, analiz ve gelecek odaklılık yenilik yeteneğini anlamlı bir şekilde etkilemektedir. Agresiflik, savunmacılık ve risk- alma boyutlarının yenilik yeteneği üzerindeki etkisi anlamlı değildir.

Pazar odaklılığın müşteri odaklılık bileşeni yenilik yeteneğini etkileyen temel ve önemli faktörlerden biridir. Müşteri odaklılığın yenilik yeteneği üzerindeki etkisi oldukça güçlüdür. Bu sonuç daha önce yapılan araştırmalarda elde edilen bulguları desteklemektedir. Han et al. (1998), Gatignon and Xuereb (1997), Kahn (2001) gibi

yazarlar ise müşteri odaklılığın yenilik faaliyetleri üzerinde çok önemli ve güçlü bir etkisinin olduğunu tespit etmiştir. Bu sonuç oldukça önemlidir. Çünkü müşteri odaklılık, müşteri istek ve beklentilerinin tespitini, organizasyon içinde anlaşılmasını ve bunlara yeni ürün ve hizmetler geliştirerek en uygun tepkinin üretilmesini kapsamaktadır. Müşteri istek ve beklentileri yenilik faaliyetleri için en temel fikir kaynaklarından biridir. Bu sayede firmaların yenilik yeteneğinin artırılması için müşteri odaklılık en temel unsurlardan birini oluşturmaktadır.

Fonksiyonlar arası koordinasyon ise yenilik yeteneğini anlamlı bir şekilde ve pozitif yönde etkilemektedir. Çünkü fonksiyonlar arası koordinasyon yeniliği destekleyen bir organizasyonel iklimin oluşturulmasında önemli bir rol oynar. Ayrıca, dış çevrede fark edilen yenilik fırsatlarından firma içinde gerekli bölümlerin hızlı bir şekilde haberdar edilip başarılı yeniliklere dönüştürülmesine imkan sağlamaktadır. Bu sonuç literatürdeki bulgularla tutarlılık göstermektedir (Han et al., 1998; Gatignon and Xuereb, 1997; Kahn, 2001). Fonksiyonlar arası koordinasyon, firma içinde iyi bir entegrasyon ve koordinasyon sağlar. Bu sayede bölümler arasında bilgi alışverişi sağlanır. Dış çevreden elde edilen bilgiler böylelikle tüm bölümlere etkin bir şekilde ulaştırılır. Bu nedenle, pazar odaklılığın bu bileşeni yenilik faaliyetlerinin etkin bir şekilde gerçekleştirilmesi için en gerekli unsurlardan biridir.

Bu çalışmada rakip odaklılık ve yenilik yeteneği arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Bu sonuç rakip odaklılığın yenilik yeteneği üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığını tespit Han et al.'ın (1998) bulgularını desteklemektedir. niteliktedir. Özellikle belirsizliğin yüksek olduğu yazılım sektöründe bu sonuç makul karşılanabilir, çünkü belirsizlikle baş edebilmek için firmalar başka yeteneklerini geliştirmek zorundadırlar.

Görüldüğü gibi, pazar odaklılık bileşenlerinden müşteri odaklılığın ve fonksiyonlar arası koordinasyonun yenilik yeteneğini anlamlı bir şekilde etkilediği, rakip odaklılık bileşeninin ise bir etkisinin olmadığını tespit edilmiştir.

Teknoloji odaklılık ile yenilik yeteneği arasında pozitif ve anlamlı bir ilişkinin varlığı beklenirken, bu ilişkinin anlamlı fakat negatif yönde olduğu görülmüştür. Bu

sonuç oldukça ilgi çekicidir. Çünkü teknoloji odaklılık ve yenilik yeteneği arasında pozitif ve çok güçlü bir korelasyon mevcuttur. Ancak, teknoloji odaklılığın iki odağı bulunmaktadır. Birincisi iç odak, ikincisi dış odak. İç odak firmanın kendi içinde teknolojiye ne kadar önem verdiği, teknolojiyi ne derecede kullandığı ile ilgilidir. Dış odak ise, firmanın dışındaki teknolojik gelişmeleri ne derece takip ettiği, farkında olup olmadığı, çevresindeki teknolojik gelişmeleri kendi bünyesine adapte edip etmediği ile ilgilidir. Dış odak firmanın yenilik yeteneği üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir. İç odak ise negatif bir etkiye sahiptir. Ancak her iki odak birlikte ele alındığında dış odak daha ağır basmaktadır ve yenilik yeteneği üzerinde teknolojik odaklılığın tek başına etkisi incelendiğinde pozitif etkilediği görülmektedir. Ancak modele pazar odaklılık ve yenilik stratejisinin boyutları dahil edildiğinde bu etki negatif olmaktadır. Çünkü her iki değişkenden de dış odak çok kuvvetlidir. Bu da teknoloji odaklılığın dış odak etkisini yok ederek, iç odağın negatif etkisini ortaya çıkarmaktadır.

Yenilik başarısını etkileyen faktörler teknoloji odaklılık ve yenilik yeteneğidir. Firmaların başarılı yenilikler geliştirmeleri teknolojik yeteneklere bağlıdır. Eğer bir firma teknolojik gelişmeleri takip edemiyor ve izleyemiyorsa ve kendi yenilik prosesi için kullanamıyorsa, yenilik performansı gerçekleşmez. Teknoloji odaklılığın yeni ürünlerin satışının toplam satışlardaki payı ve patent sayısı üzerinde pozitif bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir, ancak anlamlılık düzeyi yenilik performansına göre düşüktür. Bu sonuç Cooper'ın (1985) yeni ürünlerin toplam satışlardaki payı üzerinde teknoloji odaklılığın önemli bir etkisi olduğu bulgusunu desteklemektedir. Ancak buradan elde edilen sonuçlar istatistiksel olarak anlamlı olmasına rağmen, bilimsel olarak fazla bir değer taşımamaktadır. Çünkü açıkladıkları varyans oranı çok düşüktür. Ritter and Gemünden (2002) de teknoloji odaklılığın yenilik başarısını etkileyen tek faktör olmadığını, yenilik yeteneğinin de dış çevre ile iletişim ve etkileşim kurulmasını sağlayarak yenilik başarısı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisinin olduğunu tespit etmişlerdir.

Bir firmanın yenilik yeteneği ne kadar güçlü ise , yenilik performansı da o kadar yüksektir. Bu çalışmadan elde edilen bulgulara göre, yenilik yeteneği yenilik performansını etkileyen en önemli faktördür. Bu sonuç Ritter and Gemünden (2002) ve Meeus and Oerlamans (2000) tarafından elde edilen bulguları desteklemektedir.

Yenilik yeteneği, firmaların dış çevreleri ile ve muşterileri ile sürekli etkileşim halinde olmalarını sağlar. Böylece firmalar pazarın mevcut ve gelecekteki istek ve beklentilerini karşılayacak, pazarda başarılı olacak doğru yeni ürünleri seçebilirler. Bu da yeni ürün performansını artırır. Fonksiyonlar arası iyi bir iç iletişim ve etkileşim, çapraz fonksiyonel ekip çalışması, yenilikçi firma kültürü sayesinde, geliştirmek için seçilen ürünün en etkin bir şekilde geliştirilmesi ve pazara sunulması sağlanır. Bu sonuç ayrıca, Nijsen and Frambach (2000), Gomes et al. (2003), Brown and Eisenhardt (1995), Cooper (1997), Gemünden et al. (1999) gibi yazarların sonuçları ile tutarlılık göstermektedir. Sonuç olarak yenilik başarısını etkileyen en önemli faktör yenilik yeteneğidir. Yenilik yeteneği ne kadar güçlü ise, yenilik başarısının seviyesi de o kadar yüksek olacaktır.

Ancak yeni ürünlerin toplam satışlardaki payı ve patent sayısı üzerinde yenilik yeteneğinin bir etkisinin olmadığı, benzer şekilde, teknoloji odaklılığın yeni ürün başarısı ve yeni ürünlere yapılan yatırımların getirisi ile ölçülen yenilik performansı üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı tespit edilmiştir.

Firma performansını etkileyen faktörler, pazar odaklılık bileşenleri, yenilik yeteneği, yenilik başarısı ve çevresel belirsizliktir.

Pazar odaklılık bileşenlerinden sadece rakip odaklılığın firma performansını anlamlı bir şekilde etkilediği tespit edilmiştir. Buna göre rakiplerinin faaliyetlerine daha çok odaklanan firmalar daha yüksek performans gösterirler. Araşturmanın yapıldığı sektör rekabetin yoğun olduğu bir sektör olduğundan dolayı bu sonuç şaşırtıcı değildir. Bir rakibin birdenbire yükselişi gibi ani bir tehdide karşı koymak için kaynaklarının sıralanmasına odaklanan firmalar , uzun vadeli hedeflere ve ani karllara odaklanmaktan vazgeçmeye ihtiyaç duyarlar. Rakipleri hakkında bilgi sahibi olan bir firma rakiplerin sunduğu ürünlerde müşterileri memnun eden gelişmeler yapmadan önce başarılı hareketleri taklit edebilir. Rakiplerin yaptığından daha iyisini yapmak, rakiplerin müşterileri memnun edecek daha iyi bir işi yapıyor olmaları ve bu yüzden de müşteri odaklı olmaları anlamına da gelir.

Fonksiyonlar arası koordinasyonun firma performansını etkilemediği tespit edilmiştir. Rakiplerle mcadefe etmek ve müşterilerin etkili bir şekilde hizmet etmek

için iç kaynakların koordine edilmesi ihtiyacı başka faktörleri etkilemektedir. Fonksiyonlar arası koordinasyon yenilik yeteneğini direk olarak etkilemektedir. Bu nedenle, firma performansı üzerinde dolaylı bir etkiye sahiptir.

Müşteri odaklılığın firma performansını güçlü bir şekilde etkilemesi beklenirken, müşteri odaklılığın firma performansının tahminine anlamlı bir şekilde katkısının bulunmadığı tespit edilmiştir. Eğer bir firma rakipleri hakkında dolayısıyla müşteri hakkında bilgi toplar ve bu bilgiyi entegre ederek pazarlama stratejisinin tasarımında ve uygulanmasında kullanırsa, müşterileri ile ilgili bilgi dolaylı bir katkı sağlar. Ancak literatürde de, pazar odaklılık ve firma performansı arasında sezgisel ve teorik olarak desteklenen bir ilişki henüz tutarlı bir şekilde gösterilmemiştir (Noble et al., 2002). Burada açıklanan modelde müşteri odaklılık firma performansının bir tanımlayıcısı değildir.

Ancak müşteri odaklılık ve firma performansı arasında pozitif ve çok anlamlı bir korelasyonun varlığı göz ardı edilemez. Modele dahil edilen faktörlerden herhangi biri müşteri odaklılığın etkisini azaltıyor olabilir. Çünkü müşteri odaklılık özellikle yenilik yeteneğini çok etkilemektedir. Yenilik yeteneği ile müşteri odaklılık arasında daha güçlü ve anlamlı bir korelasyon mevcuttur.

Görüldüğü gibi, pazar odaklılık bileşenlerinden sadece rakip odaklılık firma performansı üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir. Müşteri odaklılık ve fonksiyonlar arası koordinasyonun anlamlı bir etkisi bulunmamaktadır.

Firmalar hayatta kalabilmek ve büyümek için yenilikçi olmaya ihtiyaç duyarlar. Bu da firma performansını anlamlı bir şekilde etkiler. Yenilik yeteneği firma performansının en önemli göstergelerinden biridir. Ancak burada yenilik yeteneğinin firma performansını anlamlı bir şekilde etkilemediği, sadece karlardaki artışı pozitif ve anlamlı bir şekilde etkilediği tespit edilmiştir. Bu sonuç Deshpande et al. (1993) elde ettiği bulgu ile tutarlılık göstermektedir. Yenilik yeteneği ayrıca yenilik başarısını direk olarak etkileyerek firma performansı üzerinde dolaylı bir etkiye de sahiptir. Yenilik yeteneği ve firma performansı arasında güçlü ve anlamlı bir korelasyon mevcuttur. Modelde yenilikle ilgili yenilik yeteneği ve yenilik başarısı



birlikte ele alınmıştır. Yenilik yeteneğinin yenilik başarısı üzerindeki etkisi çok güçlüdür. Bu nedenle yenilik başarısı yenilik yeteneğinin firma performansı üzerindeki etkisini azaltmaktadır. Bundan dolayı yenilik yeteneği firma performansı üzerinde dolaylı bir etkiye sahiptir.

Firma performansının en önemli belirleyicisi yenilik başarısıdır. Bu sonuç Neely et al. (2001), Grupp and Maital (2000), Figg (2000) gibi yazarların sonuçlarını desteklemektedir. Literatürde de yenilik performansı ve firma performansı arasında pozitif bir ilişkinin varlığı kanıtlanmıştır. Gözleme dayalı olarak yenilikçi firmaların daha karlı oldukları gösterilmiştir ve az yenilikçi rakiplerine göre pazar payı ile değerlendirilirler. Firmaların buldukları sektörde yüksek bir performans göstermeleri, satışlarının, karlarının ve pazar paylarının artması, geliştirdikleri yeni ürünlerin başarısına bağlıdır. Eğer firmalar doğru yenilik kararları vermemişler ve geliştirilecek uygun ürünü seçmemişlerse, firma performansında bir artıştan söz etmek mümkün olmaz.

Çevresel belirsizliğin firma performansı üzerinde direk bir etkisi yoktur. Çevresel belirsizlik genellikle firmaların uygulayacağı stratejiyi belirler. Bu nedenle firmaların uygulayacakları stratejileri etkileyerek firma performansını dolaylı yoldan etkileyebilir.

## 7.2. Sonuçların Yöneticiler Açısından Değerlendirilmesi

Bu çalışmadan elde edilen bulgular yöneticiler açısından oldukça önemlidir. Bu çalışmada yenilik stratejisinin boyutlarının ve pazar odaklılığın yenilik yeteneğinin en önemli belirleyicileri olduğu tespit edilmiştir. Firma tarafından uygulanan yenilik stratejisi yenilik yeteneğini güçlü bir şekilde etkilemektedir. Firmaların proaktif bir yenilik stratejisi izlemeleri, gelecek odaklı olmaları ve çevrelerini sürekli olarak analiz etmeleri, firmaların yeniliği destekleyen esnek organizasyon yapılarına sahip olmalarına izin verir. Bu da çevredeki mevcut ve potansiyel fırsatların daha hızlı görülmesini sağlar. Bu sayede yeni ürün fikirleri daha hızlı ve kolaylıkla ortaya çıkar. Bu sonuç yöneticiler açısından oldukça önemlidir. Firmaların yenilik yeteneğini geliştirmesi büyük ölçüde yöneticilerinin özelliklerine bağlıdır. Firmaların

başındaki yöneticiler, yenilikçi iseler, uzun vadeli bir vizyona ve bakış açısına sahipse ve araştırmaya ve geliştirmeye, analize önem veriyorlarsa, firmaların yeni ürün geliştirme yeteneklerinin yüksek olması ve pazarda başarılı olacak yeni ürünler geliştirmeleri kaçınılmazdır. Bu nedenle firmaların proaktif bir tutum izlemeleri, gelecek odaklı olmaları ve sürekli bir analize önem vermeleri yenilik faaliyetleri için en gerekli şartlardandır.

Yöneticiler açısından diğer önemli bir bulgu, pazar odaklı bir firma kültürünün varlığının firmaların yenilik yeteneğini artırdığı ve yeni ürünlerin geliştirilmesi için uygun bir ortam ve çevre sağladığıdır. Yöneticiler firmaların pazar odaklı faaliyetlerini güçlendirmeye çalışmalıdırlar. Pazar odaklılık firmanın her bölümünde ve her kademesinde benimsenmelidir. Sadece mevcut pazar istek ve ihtiyaçlarına odaklanmamalıdırlar. Mevcut ve potansiyel müşterilerin gelecekteki istek ve ihtiyaçlarına da önem vermelidirler. Bu aynı zamanda gelecek odaklı olmanın bir sonucudur. Firmalarda fonksiyonlar arası iyi bir entegrasyon sağlanmalı, iyi bir iletişim ve haberleşme ağı kurulmalı, fonksiyonlar arası etkileşime önem verilmeli ve fonksiyonlar arası etkin bir koordinasyon sağlanmalıdır.

Yöneticiler açısından başka önemli bir bulgu, yenilik başarısını etkileyen faktörün yenilik yeteneği olduğudur. Firmaların yenilik yeteneği ne kadar güçlü ise, yeniliklerin başarısı da o kadar yüksektir. Çünkü yenilik yeteneği sayesinde firmalar yenilik fikirlerini en iyi şekilde değerlendirip, başarıya ulaşma şansı en yüksek olan ürünleri seçme konusunda doğru kararlar verebilirler.

Diğer önemli bir sonuç ise, yenilik başarısının firma performansının en önemli belirleyicisi olduğudur. Yöneticiler, firmalarının buldukları sektörde yüksek performans göstermek istiyorlarsa, başarılı olacak yeni ürünleri pazara sunmalıdırlar. Bunu da yenilik yeteneklerini geliştirerek sağlayabilirler. Bu açıdan yenilik yeteneği, firma performansını dolaylı olarak etkilemektedir.

### 7.3. Yazılım Firmaları İçin Öneriler

Pazar odaklı ve yenilikçi yazılım firmaları dış çevreye tepki verirken nasıl bir yenilik strateji uygulayacaklarını düşünmeli, tartışmalı en uygun strateji kombinasyonunu belirlemelidirler. Çünkü sadece tek bir stratejik boyuta odaklanmak firmaların başarısını olumlu yönde etkilemeyebilir. Bunun yerine firmalar dış çevrenin özelliklerine göre uygun strateji kombinasyonunu belirlemelidirler. Pazar odaklılık yeni fikirlerin kaynağıdır ve çevreye tepki vermede firmalara motivasyon sağlar. Yani bir firma yeniliği destekleyen bir kültür ve gerekli kaynaklara sahipse, daha büyük bir yenilik yeteneğine sahip olacaktır. Pazar odaklılık yeniliği kolaylaştıran bir kültür oluşturulmasına katkıda bulunur. Bu nedenle firmalar pazar odaklılıklarını kuvvetlendirmelidirler.

Yazılım sektörü hızlı gelişen ve teknolojinin yönlendirdiği bir sektördür. Bu sektörde firmaların başarılı yenilikler yapmaları için yenilik yeteneğini ve etkileyen faktörleri geliştirmeye odaklanmaları gerekir. Özellikle firmaların yenilik stratejisinin proaktiflik, analiz ve gelecek odaklılık boyutlarına çok fazla önem vermeleri gerekmektedir. Çünkü firmaların yenilik yeteneklerini etkileyen en önemli faktörlerdir.

Firmaların yaptıkları yeniliklerle başarılı olmaları sektörün gelecekteki taleplerinin doğru bir şekilde tespit edilmesine bağlıdır. Firmalar bu nedenle sürekli olarak çevrelerindeki gelişmeleri, değişimleri çok yakından takip etmeli, fırsatları araştırmalı, analiz etmeli ve kendi yararına kullanarak, yenilik faaliyetleri için kullanmalıdırlar. Bu da ancak firmaların pazar odaklılık, teknoloji odaklılık ve uygun yenilik stratejileri kombinasyonu ile sağlanır

### 7.4. Bu Araştırmanın Kısıtları ve Gelecekte Yapılacak Araştırmalar İçin Öneriler

Yapılan diğer çalışmalarda olduğu gibi, bu çalışmada bir takım kısıtlara sahiptir. Gelecekte bu konuda yapılacak çalışmalara yol gösterebilmesi ve faydalı

olabilmesi için bu kısıtların belirtilmesinde yarar vardır. Öncelikle bu araştırma yazılım sektöründe faaliyet gösteren firmalar üzerinde yapılmış ve araştırmanın tasarımı, analizler, sonuç ve yorumlar bu sektör dikkate alınarak gerçekleştirilmiştir. Elde edilen sonuçlar, diğer sektörlerde faaliyet gösteren firmalar üzerinde yapılacak çalışmalar için yol gösterici olabilir. Ancak elde edilen bu bulguların diğer sektörlerde de geçerli olup olmadığı, söz konusu sektörlerde yapılacak araştırmalar sonucunda elde edilebilir.

Araştırma her firmadan bir kişi tarafından verilen cevaba bağımlıdır ve firma performansı ile ilgili sübjektif ölçekler kullanılmıştır. Ayrıca ankete başlangıçta yeterince cevap alınamamıştır. Bu nedenle yazılım firmalarının katılabileceği fuarlara gidilerek örnek tamamlanmıştır. Bu, belki sistematik bir hataya yol açmış olabilir. Bu da bu araştırmanın bir başka kısıtını oluşturmaktadır.

Bu çalışmanın bir kısıtı yenilik yeteneğinin tek boyutlu bir kavram olarak ele alınmış olmasıdır. Bundan sonra yapılacak çalışmalarda, yenilik yeteneği çok boyutlu bir kavram olarak ele alınıp, farklı faktörlerin, farklı yenilik yeteneği boyutları üzerindeki etkileri de incelenmelidir. Bu çalışmada yenilik yeteneğini etkileyen faktörler olarak yenilik yeteneğinin boyutları, pazar odaklılık ve teknoloji odaklılık ele alınmıştır. Bunlara ilave olarak öğrenme odaklılık (learning orientation) ve girişimcilik odaklılık (Entrepreneurship orientation) faktörlerinin de etkileri de incelenmelidir. Çünkü bu faktörler gerçekten de yenilik yeteneğini artıran faktörlerdir.

Bu çalışmanın diğer bir kısıtı bu çalışmanın yenilik başarısı ile ilgili değişkenlerin küçük bir bölümünün ele alınmış olmasıdır. Gelecekte yapılacak araştırmalarda yenilik başarısının diğer özellikleri de incelenmelidir. Ayrıca bu çalışmada yenilik başarısının varyansının % 16'ı açıklanmaktadır. Bu da göstermektedir ki, yenilik başarısını etkileyen çok farklı faktörler mevcuttur. Bu konuda gelecekte yapılacak araştırmalarda bu faktörler belirlenip yenilik başarısı üzerindeki etkisi araştırılmalıdır.

Diğer bir kısıt çevresel belirsizliğin etkisinin tam olarak incelenmemiş olmasıdır. Yani çevresel belirsizlik yüksek olduğunda yenilik yeteneği hangi

faktörlerden etkilenmektedir, düşük olduğunda hangi faktörlerden daha çok etkilenmektedir. Bu ayırım yapılmamıştır. Gelecekte yapılacak araştırmalarda çevresel belirsizliğin yüksek/düşük olmasına göre etkileyen faktörlerin yenilik yeteneğini ne derece etkilediği dikkate alınmalıdır.

Ayrıca bu çalışmada yenilik başarısının firma performansına en büyük katkıyı sağlayan faktör olduğu tespit edilmiştir. Gelecekte yapılacak çalışmalarda yenilik başarısı ile birlikte firma başarısını etkileyen diğer faktörler de eş zamanlı düşünölmelidir. Ayrıca bu araştırmanın modeline sektöre özel karakteristikler yeterince dahil edilmemiştir. Bundan sonra yapılacak çalışmalarda sektörün özellikleri detaylı bir şekilde çalışmaya dahil edilmelidir.

Gelecekte yapılacak çalışmalarda, bu araştırmanın modelinde önerilen sonuçlar da dikkate alınabilir ve araştırılabilir. Bu çalışmadan elde edilen temel sonuçlar şu şekilde özetlenebilir;

- Yenilik stratejisinin proaktiflik, analiz ve gelecek odaklılık boyutları firmaların daha yenilikçi olmalarını sağlamaktadır.
- Proaktiflik boyutu firmaların yeniliğe güçlü bir şekilde odaklanmalarını, radikal yenilikler yapmalarını, yeni fırsatları hızla sağlayarak yenilik yeteneğini destekler.
- Analiz boyutu, firmaların pazardaki durumu analiz edip, fırsatları ve tehditleri değerlendirmelerini, kendi lehine çevirerek yeniliklere dönüştürmelerini sağlayarak yenilik yeteneğini etkiler.
- Gelecek odaklılık boyutu, firmaların gelecekteki fırsatları, pazar koşullarını önceden tahmin edip, ona göre gelecekteki yenilik faaliyetlerini planlamalarını sağlayarak yenilik yeteneğini destekler.
- Pazar odaklılık, yeniliklerin yapılması için uygun bir çevre ve ortam sağlayarak yenilik yeteneğini desteklemektedir. Müşteri odaklılık ve fonksiyonlar arası koordinasyon firmaların yenilik yeteneğini artırmaktadır.
- Yenilik stratejisi ve pazar odaklılık ile desteklenen bir yenilik yeteneği, firmaların yenilik başarısını artırmaktadır ve yapılan yeniliklerin başarılı olmasını sağlamaktadır.
- Yenilik başarısı firma performansını çok güçlü bir şekilde etkilemektedir ve firma performansını artırmaktadır.

## KAYNAKLAR

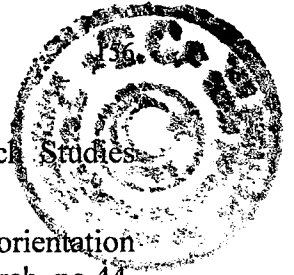
1. ABERNATY, W. J. and UTTERBACK, J., "Patterns of industrial innovation", *Technology Review*, (June-July), 40-47, 1978.
2. ACS, Z. J. and AUDRETSCH, D. B., *Innovation and Technological Change An International Comparison*, Harvester Wheatsheaf, Hertfordshire, London, 1991.
3. ADLER, P.S. and SHENBAR, A., "Adapting your technological base: the organizational challenge", *Sloan Management Review*, 25, 25-37, 1990.
4. AHMED, A.M. and ABDALLA, H.S., "The role of innovation process in crafting the vision of the future", *Computer & Industrial Engineering*, Vol.37, No.1, 421-424, 1999.
5. AMABILE, T.M., CONTI, R., COON, H., LAZAENBY, J. and HERRON, M., "Assessing the work environment for creativity", *Academy of Management Journal*, 39 (October), 1154-1184, 1996.
6. ANSOFF, H.I. and STEWART, J.M., "Strategies for a technology-based business", *Harvard Business Review*, 45 (November-December), 71-83, 1967.
7. APPIAH-ADU, K.V. and SINGH, S., "Customer orientation and performance: a study of SMEs", *Management Decision*, 36/6, 385-394, 1998.
8. ARIAS-ARANDA, D., MINGUELA-RATA, B. and ROGRIGUEZ-DUARTE, A., "Innovation and firm size: an empirical study for Spanish engineering consulting companies", *European Journal of Innovation Management*, Vol.4, No.3, s.133-141, 2001.
9. ARGYRIS, C., "The executive mind and double loop learning", *Organizational Dynamics*, 11(2), 5-22, 1982
10. ARGYRIS, C., "How learning and reasoning processes affect organizational change", in *Change in Organizations: New Perspectives on Theory Research and Practice*, Paul S. Goodman et al. eds. Jossey-Bass, San Francisco, 1982
11. ATUAHENE-GIMA, K., "An exploratory analysis of the impact of market orientation on new product performance", *Journal of Product Innovation Management*, Vol.12, 275-93, 1995
12. ATUAHENE-GIMA, K., "Market orientation and innovation", *Journal of Business Research*, Vol.35, 93-103, 1996.
13. ATUAHENE-GIMA, K. and KO, A., "An empirical investigation of the effect of market orientation and entrepreneurship orientation alignment on product innovation", *Organization Science*, Vol. 12, No.1, January-February, 54-74, 2001.

14. AVLONITIS, G. J., KOUREMENOS, A. and TZOKAS, N., "Assessing the Innovativeness of Organizations and its Antecedents: Project Innovstrat", *European Journal of Marketing*, Vol. 28, No. 11, 5-28, 1994
15. AVLONITIS, G. and GOUNARIS, S., "Market orientation and company performance: industrial vs. consumer goods companies", *Industrial Marketing Management*, No. 26, 385-402, 1997.
16. BADAUWY, M.K., "How to prevent creativity mismanagement", *IEEE Engineering Management Review*, Vol. 16, No. 2, 63-73, 1988.
17. BADRI, M. A., DAVIS, D. and DAVIS, D., "Operations strategy, environmental uncertainty and performance: a path analytic model of industries in developing countries", *Omega*, 28, 155-173, 2000.
18. BAGOZZI, R.P. and YI, Y., "On the evaluation of structural equation Models", *Journal of the Academy of Marketing Science*, 16 (Spring), 74-64, 1988
19. BAKER, W.E. and SINKULA, J. M., "Learning orientation, market orientation and innovation: integrating and extending models of organizational performance", *Journal of Market Focused Management*, Vol. 4, 295-308, 1999
20. BAKER, W.E. and SINKULA, J.M., "The synergistic effect of market orientation and learning orientation on organizational performance", *Journal of Academy of Marketing Science*, 27, 411-427, 1999
21. BARAÑANO, A.M., "The Non-Technological Side of Technological Innovation: State-Of-The-Art And Further Empirical Research", *IAMOT Paper Achieve*, 17 (December), 2001.
22. BARCZAK, G., "Gaining superior performance of new products in the telecommunications industry", *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 9, No. 4, 19-32, 1994.
23. BARCZAK, G., "New product strategy, structure, process and, performance in the telecommunications industry", *Journal of Product Innovation Management*, Vol. 12, s. 224-236, 1995.
24. BARGEON, F., RAYMOND, L. and RIVARD, S., "Fit in strategic information technology management research: an empirical comparison of perspectives", *Omega*, 29, 125-142, 2001.
25. BARRINGER, B.R., and BLUEDORN, A.C., "The relationship between corporate entrepreneurship and strategic management", *Strategic Management Journal*, 20, 421-444, 1999.
26. BATES, K. B. and FLYNN, E. J., "Innovation History and Competitive Advantage a Resource-based View", *Analysis of Manufacturing Technology Innovations, Proceedings of Academy of Management Conference*, 235-239, 1995



27. BEAN, R., *Business of Innovation: Managing corporate Imagination for Maximum Results*, AMACOM, Saranac Lake, NY, USA, 2001.
28. BHUIAN, S., "Exploring market orientation in banks: an empirical examination in Saudi Arabia", *The Journal of Service Marketing*, Vol.11, No.5, 317-328, 1997
29. BIEMANS, W. G. and HARMSSEN, H., "Overcoming the barriers to market-oriented product development", *Journal of Marketing Practice: Applied Marketing Science*, Vol.1, No.2, s.7-25, 1995.
30. BIRD, B., *Entrepreneurial Behavior*. Glenview, IL: Scott Foresman, 1989
31. BLUEDORN, A. C., JOHNSON, R. A., CARTWRIGHT, D. K., and BARRINGER, B. R., "The interface and convergence of the strategic management and organizational environment domains", *Journal of Management*, 20. 201-262. 1994
32. BLYTHE, J., "Innovativeness and newness in high-tech consumer durables". *The Journal of Product & Brand Management*, Vol.08. Issue 5. 1-13. 1999.
33. BOLY, V., MOREL, L., RENAUD, J. and GUIDAT, C., "Innovation in low tech SBMs: evidence of necessary constructivist approach". *Technovation*, 20. 161-168, 2000.
34. BOOZ ALLEN and HAMILTON, *New Product Development for the 1980s*. New York, Booz Allen & Hamilton Consultants, 1982
35. BOURGEOIS, L. J., "Strategic goals, perceived uncertainty and economic performance", *Academy of Management Journal*, Vol.28, 548-573, 1985
36. BROWN, S.L. and EISENHARDT, K. M., "Product development, past research, present findings and future directions", *Academy of Management Review*, 20 (2), 343-378, 1995
37. BURGELMAN, R.A., KOSNIK, T.J. and POEL, M., "Toward an innovative capabilities audit framework", in ed. Burgelman, R.A. and Maidique, M.A., *Strategic Management of Technology and Innovation*, Richard D. Irwin Inc., Illinois, 1988
38. CADOGAN, J. W. and DIAMANTOPOULOS, A., "Narver and Slater, Kohli and Jaworski and the market orientation construct: integration and internationalization", *Journal of Strategic Marketing*, 3, 41-60, 1995
39. CALANTONE, R. J., BENEDETTO, C. and BHOVARAGLARAN, S., "Examining relationship between degree of innovation and new product success", *Journal of Business Research*, 30, 143-148, 1994
40. CALANTONE, R. J., ÇAVUŞGİL, S. T. and ZHAO, Y., "Learning Orientation, firm innovation capability and firm performance", *Industrial Marketing Management*, 31, 1-10, 2002.





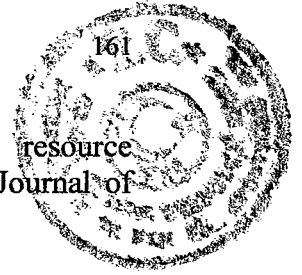
41. CARDULLO, M.W., Introduction to Managing Technology, Research Studies Press Ltd., Great Britain, 1996
42. CARUANA, A., PITT, L. and BERTHON, P., "Excellence-market orientation link: some consequences for service firms", Journal of Business Research, no.44, 5-15, 1999.
43. CELUCH, K.G., KASOUG, C.J. and PERUVEMBA, V., "The effects of perceived market and learning orientation on assessed organizational capabilities", Industrial Marketing Management, 31, 545-554, 2002
44. CERAMI, J.R., "Research in organizational design: the capacity for innovation in large, complex organizations", The Innovation Journal, Vol.6, Issue.1., 2001, [www.innovation.cc](http://www.innovation.cc)
45. CHANDY, R.K. and TELLIS, G.J., "Organizing for radical product innovation: the overlooked role of willingness to cannibalize", Journal of Marketing Research, Vol. XXXV (November), 474-487, 1998
46. CHANDLER, G.N., KELLER, C. and LYON, D.W., "Unraveling the determinants and consequences of an innovation-supportive organizational culture", Entrepreneurship Theory and Practice, Fall, 59-76, 2001
47. CHEN, M.J. and HAMBRICK, D.C., "Speed, stealth and selective attack: how small firms differ from large firms in competitive behaviour," Academy of Management Journal, 38(2), 453-482, 1995
48. CHRISTENSEN, C. M., The Innovator's Dilemma. When new technologies cause great firms to fail., HBS Press, Boston, 1997.
49. CHRISTIANSEN, J. A., Competitive Innovation Management, McMillan Press Ltd, London, 2000
50. CHRISTIANSEN, J.A. and BOWER, A., "Customer power, strategic investment, and the failure of leading firms", Strategic Management Journal, 17, 197-218, 1996
51. CLAVER, E., LLOPIS, J., GARCIA, D. and MINA, H., "Organizational culture for innovation and new technological behavior", The Journal of High Technology Management Research, 9(1), 55-68, 1998.
52. COLE, R., BACDAYAN, P. and WHITE, B.J., "Quality, participation and competitiveness", California Management Review, 35(3), (Spring), 68-81, 1993
53. CONDUIT, J. and MAVONDO, F.T., "How critical is internal customer orientation to market orientation", Journal of Business Research, 51, 11-24, 2001
54. CONNOR, T., "Customer-Led and Market oriented: a matter of balance", Strategic Management Journal, 20 (December), 1157-1163, 1999
55. COOPER, R.G., "The Performance of Product Innovation Strategies", European Journal of Marketing, 18(5) s.5-54, 1984.

56. COOPER, J.R., "Industrial firms' new product strategies", *Journal of Business Research*, Vol.13, 107-121, 1985
57. COOPER, R.G., "How new product strategies impact on performance", *Journal of Product Innovation Management*, 1(1), 5-18, 1994
58. COOPER, J.R., "The dimensions of industrial new product success and failure", *Journal of Marketing*, 43, (summer), 93-103, 1997
59. COOPER, J.R., "A multidimensional approach of the adoption of innovation", *Management Decision*, 36/8 pp.493-502, 1998.
60. COOPER, J.R. and KLEINCSHMIDT, E.J., "Success factors in product innovation", *Industrial Marketing Management*", 16(3), 215-223, 1987
61. CORDERO, R., "The measurement of innovation performance in the firm : an overview". *Research Policy*, 19, s.185-192, 1990
62. COTTAM, A., ENSOR, J. and BAND, C., "A benchmark study of strategic commitment to innovation", *European Journal of Innovation Management*, Vol.4, No. 2, 88-94, 2001.
63. CRONIN, J. and PAGE, T., "An examination of the relative impact of Growth Strategies on Profit Performance", *European Journal of Marketing*, Vol. 22, 57-68, 1988
64. CUMMING, B.S., "Innovation overview and future challenges", *European Journal of Innovation management*, Vol.1, No.1, 21-29, 1998
65. DAMANPOUR, F., "Innovation, effectiveness, adoption and organizational performance", ed.: M.A. West and J.L. Farr, *Innovation and Creativity at Work: Psychological and Organizational strategies*. Chichester: Wiley, 1990
66. DAMANPOUR, F. (1991), "Organizational innovation: a meta analysis of effects of determinants and moderators", *Academy of Management Journal*, vol.34, 555-590, 1991
67. DAVIS, S.M. and MOE, K., "Bringing innovation to life", *Journal of Consumer Marketing*, 14 (5), 339-361 1997
68. DAY, G.S., "The capabilities of market driven organizations", *Journal of Marketing*, 54 (October), 37-52, 1994
69. DENG, S. and DART, J. (1994), "measuring market orientation: a multi factor, multi-item approach", *Journal of Marketing Management*, Vol.10 No.8 s.725-742, 1994.
70. DESHPANDÉ, R., and WEBSTER, F.E., "Organizational culture and marketing", *Journal of Marketing*, 53 January, 3-15, 1989

71. DESHPANDE, R., FARLEY J. U. and WEBSTER, F. E., "Corporate culture, customer orientation and innovativeness in Japanese Firms: A Quadrant Analysis", *Journal of Marketing*, 57 (January), 23-27, 1993.
72. DESHPANDE,R., and FARLEY,J.U., "Measuring market orientation: generalization and synthesis" *Journal of Market Focused Management*, 2/3, 213-232,1998
73. DESHPANDE,R., FARLEY, J.U., and WEBSTER,F.E., "Triad lessons: generalizing results on high performance firms in five business to business markets", *International Journal of Research in Marketing*, 17, 353-362, 2000
74. DESS,G.G. and ROBINSON, R.B., " Measuring organizational performance in the absence of objective measures: the case of the privately held firm and conglomerate business unit", *Strategic Management Journal* .5(3), 265-273, 1984
75. DIAMANTOPOULOS. A. and HART, S., "Linking Market orientation and company performance: preliminary evidence Kohli and Jaworski's Framework", *Journal of Strategic Marketing*, no. 1, 93-121, 1993
76. DOBNI,C.B. and LUFFMAN,G.. " Market orientation and market strategy profiling: an empirical test of environment-behaviour-action co alignment and its performance implications", *Management Decision*. 38/8. 503-519, 2000
77. DOYLE,P.. " Innovate or die", *Marketing Business*. December/January. 20-23.1998
78. DRUCKER,P.F., *The Practice of Management*, Harper, NewYork, 1954
79. DTI. *Innovation The Best Practice- the Executive Summary*, DTI, 1996
80. DYER,B.. GUPTA,A.K. and WILEMON,D. (1999), "What First to market companies do differently?", *Research&Technology Management Journal*, March-April, 15-21, 1999.
81. JOHANNESSEN,J.A.,OLAISEN,J. and OLSEN,B.; "Managing and organizing innovation in the knowledge economy", *European Journal of Innovation Management*, Vol.2, No.3, 116-128, 1999 .
82. EC, *Green Paper on Innovation*, European Commission, DG, XIII, 1995
83. EDGETT, S. and THWAITES,D., " The influence of environmental change on the marketing practice of building society", *European Journal of Marketing*, vol.24, no.12, 35-47, 1990
84. ENTRIALGO, M., FERNA'NDEZ ,E., and VA'ZQUEZ,C.J., "Linking entrepreneurship and strategic management: evidence from Spanish SMEs ", *Technovation*, 20, 427-436, 2000.
85. EVANGELISTA, R., *Knowledge and Investment: The sources of Innovation in Industry*, Edward Elgar, Cheltenham, İngiltere, 1999.

86. FALBE,C.M., DANDRIDGE,T.C. and KUMAR, A. (1998), "The effect of organizational context on entrepreneurial strategies in franchising", *Journal of Business Venturing*, 14, 125-140,1998
87. FIGG, J., "Innovators enjoy steady growth", *The Internal Auditor*, 54 (2), April, 14-15, 2000
88. FORRESTER,R.H., "Capturing learning and applying knowledge: An investigation of the use of innovation teams in Japanese and American automotive firms", *Journal of Business Research*, 47, 35-45, 2000.
89. FOXALL, G., *Corporate Innovation: Marketing and Strategy*, St Martin's Press, New York, NY,1984
90. FRAMBACH,R.T. and SCHILLEWEART,N., "Organizational innovation adaption: A multi level framework of determinants of opportunities for future research", *Journal of Business Research*, 55, 163-176, 2002.
91. FREEMAN,C.. *The Economics of Innovation*. Perguin. Manchester. England. 1974
92. FREEMAN, C., *The Economics of Industrial Innovation*. 2<sup>nd</sup> edition, Frances Pinter, London, 1982.(\*\*)
93. FREEMAN, C. and SOETE, L., *The Economics of Innovation*, Pinter Publishers, London, 1997
94. FRITZ,W., "Market orientation and corporate success: findings from Germany", *European Journal of Marketing*, vol.30, No.8, 59-74, 1996.
95. GOPALAKRISHNAN,S. "Unravelling the links between dimensions of innovation and organizational performance", *The Journal of High Technology Management Research*, Vol.11, No.1, 137-153, 2000.
96. GARDAKER,G.,AHMED,P.K. and GRAHAM, G., "An integrated response towards the pursuit of fast time to market of NPD in European manufacturing organizations", *European Business Review*, vol.98, no.3, 172-177, 1998
97. GATIGNON,H., and XUEREB,J.M., "Strategic orientation of the firm and new product performance", *Journal of Marketing Research*,Vol.34 Issue.1, 77-90, 1997
98. GEMÜNDEN,H.G., HÖGL,M., LECHLER, T. and SAAD,A., „Starting conditions of successful European R&G-consortia", In. Brochhoff,K. Chacrabarti, a. Hauschildt, j. Editors. *The dynamics of innovation . strategical and managerial implications*, 237-275, Springer, Berlin, 1999
99. GILBERT, J.T., "Choosing an innovation strategy: Theory and practice", *Business Horizons*, Nov/Dec, Vol:337, Issue:6, s.16, 1994.

100. GLOR, E., "Strategies for creating an innovative Public Sector", *The Innovation Journal*, September-December, Vol.5, Issue.3, [www.innovation.cc](http://www.innovation.cc), 2000
101. GOLDEN, B.R., "SBU Strategy and Performance: The Moderating Effects of The Corporate SBU Relationship", *Strategic Management Journal*, Vol.13, 145-158, 1992
102. GOMES, J.F.S., WEERS-NEDERHOF, P.C., PEARSON, A.W. and CUNHA, M.P., "Is more always better? An exploration of the differential effects of functional integration on performance in new product development", *Technovation*, 23, 185-191, 2003.
103. GRAY, B., MATEAR, S., BOSHOFF, C. and MATHESON, P., "Developing a better measure of market orientation", *European Journal of Marketing*, Vol.32, No.9/10, 884-903, 1998.
104. GREENLEY G.E., "Market orientation and company performance: empirical evidence from UK companies", *British Journal of Management Studies*;6(1), 1-14, 1995
105. GREENLEY G.E., "Forms of market orientation in U.K. companies", *British Journal of Management Studies*;32(1), 47-66, 1995
106. GREENLY, G.E. and FOXALL, G., "External moderation of association among stakeholder orientation and company performance", *International Journal of Research in Marketing*, no. 15, s.51-69, 1998
107. GRIFFIN, A. and PAGE, A.L., "An interim report on measuring product development success and failure", *Journal of product innovation management*, 10(4) s.291-308, 1993
108. GRUPP, H. and MAITAL, S., "Perceived innovation of Israel's largest firms : an empirical study", *Technovation*, 20, 129-137, 2000
109. GUAN, J. and MA, N., "A study of technological innovation capability audit for industrial firms in Beijing", In: *International High Level Seminar on Technological Innovation*, Beijing, China, 2000
110. GURTEEN, D., "Knowledge, creativity and innovation", *Journal of Knowledge Management*, 2, 5-13, 1998
111. HAN, J.K., KIM, N. and SRIVASTAVA, R.K., "Market orientation and Organizational Performance: Is innovation a missing link?", *Journal of Marketing*, Vol.62, 30-45, 1999 .
112. HARDAKER, G., "An integrated approach towards product innovation in international manufacturing organizations", *European Journal of Innovation Management*, Vol.1, No. 2, 68-73, 1998
113. HARRIS, L.C. (2000), "The organizational barriers to developing market orientation", *European Journal of Marketing*, vol.34, no.5/6, 598-624, 2000



114. HARRIS, L.C. and OGBONNA, E. (2001), "Strategic human resource management, market orientation, and organizational performance", *Journal of Business Research*, 51, 157-166, 2001
115. HARRISON-WALKER, L.J., "Measurement of market orientation and its impact on business performance", *Journal of Quality Management*, 6, 139-172, 2001
116. HART, S., "Dimensions of success in new product development: an exploratory investigation", *Journal of Marketing Management*, 9(1), 23-41, 1993
117. HEAP, J., *The Management of Innovation and Design*, Cassel, London, 1989
118. HERRMANN, D.K. (1999), "Tracking Systems as a Catalyst for Incremental Innovation", *Management Decision*, 37/10, 786-791, 1999
119. HINE, D. and RYAN, N., "Innovation and strategy: small service firms- creating value through innovation", *Managing Service Quality*, Vol.9, No.6, 411-422, 1999
120. HO, C.H., "A contingency theoretical model of manufacturing strategy", *International Journal of Operations & Production Management*, Vol.16, No.5, 74-98, 1996
121. HOOLEY, G., LYNCH, J. and SHEPHERD, J., "The marketing concept: putting theory into practice", *European Journal of Marketing*, vol.24, No.9 (January), 7-24, 1990
122. HULTINK, E.J. and ROBBEN, H.S.J., "Measuring new product success: the difference that time perspective makes", *Journal of Product Innovation Management*, 12, 392-405, 1995
123. HURLEY, R.F., and HULT, G.T.M., "Innovation, Market orientation, and organizational learning: An integration and empirical Examination", *Journal of Marketing*, Vol. 62 (July), 42-54, 1998
124. HUNT, S.D. and MORGAN, R.M., "The comparative advantage Theory of Competition", *Journal of Marketing*, Vol.59 (April), 1-15, 1995
125. ILORI, M.O., OKE, J.S., and SANNI, S.A., "Management of new product development in selected food companies in Nigeria", *Technovation*, 20, 332-342, 2000
126. JAWORSKI, B.J. and KOHLI, A.K., "Market orientation: antecedents and consequences", *Journal of Marketing*, 57 (July), 53-70, 1993
127. JOHANNESSEN, J.A., OLSEN, B. and LUMPKIN, G.T., "Innovation as newness: what is new, how new and new to whom?", *European Journal of Innovation Management*, Vol. 4, No.1, 20-31, 2001
128. JOHNE, A., "Successful market innovation", *European Journal of Innovation Management*, Vol.2, No.1, 6-11, 1999



129. KABECCA, W.W., "Technological capability of the micro enterprises in Kenya's informal sector", *Technovation*, 19, 117-126, 1999

130. KAHN, K.B., "Market orientation, interdepartmental integration and product development performance", *The Journal of Product Innovation Management*, 18, 314-323, 2001

131. KANDAMPULLY, J. and DUDDY, R., "Competitive advantage through anticipation, innovation and relations", *Management Decision*, 37/1. 51-56, 1999

132. KEIZER, J.A., DIJKSTRA, L. and EHALMAN, J.I.M., "Explaining innovative efforts of SMEs. An exploratory survey among SMEs in the mechanical and electrical engineering sector in the Netherlands", *Technovation*, 22, 1-13, 2002

133. KEITH, R.J., "The marketing revolution", *Journal of Marketing*, 24, 35-38, 1960

134. KELLY, D. and STOREY, C., "New service development strategies: initiation strategies", *International Journal of Service Industry*, Vol. 11, No.1, 45-62, 2000

135. KELLY, D.J. and RICE, M.P., "Advantage beyond founding. The strategic use of technologies", *Journal of Business Venturing*, 17, 41-57, 2001

136. KIM, Y., KIM, L. and LEE, J., "Innovation strategy for local pharmaceutical firms in Korea: a multivariate analysis", *Technology Analysis and Strategic Management*, 1/1, 29-44, 1989

137. KING, N. and ANDERSON, N., *Innovation and Change in Organizations*, Rotledge, Great Britain, 1995

138. KITCHELL, S., "Corporate culture, environmental adoption and innovation adoption" *Journal of the academy of marketing science*, 23(summer), 195-205, 1995

139. KOHLI, A.K. and JAWORSKI, B.J., "Market orientation: the construct, research propositions and managerial implications", *Journal of Marketing*, Vol.54 (April), 1-18, 1990

140. KOHLI, A.K., JAWORSKI, B.J. and KUMAR, A., "MARKOR: a measure of market orientation", *Journal of Marketing Research*, Vol.30 (November), 467-477, 1993

141. KOSCHATZKY, K., BROSS, U., and STANOVNIK, P.(2001), "Development and innovation potential in the Slovenia manufacturing industry: analysis of an industrial innovation survey", *Technovation*, 21, 311-324, 2001

142. KORSHING, P.F., EL-GHAMRINI, S. and PETER, G., "Rural telephone companies: offering technology innovations to enhance the economic development of communities", *Technology in Society*, 23, 79-91, 2001

143. KOTLER, P., "From the sales obsession to marketing effectiveness", *Harvard Business Review*, Vol.55, No.6, s.67-75, 1977

144. KOTLER, P., *Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation and Control*, 7th ed. Prentice Hall, Inc, New Jersey, 1991
145. KUCZMARSKI, T.D., "What is innovation ? The art of welcoming risk", *Journal of Consumer Marketing*, 13/5, 7-11, 1996
146. KUMAR, K., SUBRAMANIAN, R. and YAUGER, C. , "Examining the market orientation-performance relationship: a context-specific study", *Journal of Management*, Vol.24, No.2, 201-233, 1998
147. KUHN, R.L., *Frontiers in Creative and Innovative Management*, Ballinger, Cambridge, MA, 1985
148. KWON, Y.C. and HU, M.Y., "Market orientation among small Korean exporters", *International Business Review*, 9, 61-75, 2000
149. LADO, N., MAYDEU-OLIVARES, A. and RIVERA, J.. "Measuring market orientation in several populations: a structural equations approach", *European Journal of Marketing*, Vol.32, No.1/2, 23-39, 1998
150. LADO, N., and MAYDEU-OLIVARES, A. (2001), "Exploring between market orientation and innovation in the European and US insurance markets", *International Marketing Review*, Vol.18, No:2, 130-144, 2001
151. LAMBKIN, M.. (1988), "Order of entry and performance in new markets", *Strategic Management Journal*, 9 (special issue), 127-140, 1988
152. LAMBIN, J., "The misunderstanding about marketing. today; marketing is too important to be left to sole marketing function. An empirical study in the private insurance sector", *CEMS Business Review*, vol.1 no.1-2, 37-56, 1996
153. LAWSON, B. and SAMSON, D., "Developing innovation capability in organizations: a dynamic capabilities approach", *International Journal of Innovation Management*, Vol.5, No.3 (September), 1-23, 2001
154. LEE-MORTIMER, A., "Managing innovation and risk". *World Class Design to Manufacture*, Vol.2, No.5, 38-42, 1995
155. LEVITT, T., *The Marketing Mode*, McGraw Hill, New York, 1969
156. LICHTENTHAL, J.D. and WILSON, D.T., "Become market oriented", *Journal of Business Research*, vol.24, s.191-207, 1992
157. LIU, H., "Market orientation and firm size: an empirical examination in UK firms", *European Journal of Marketing*, Vol.9, No.1, 57-71, 1995
158. LUMPKIN, G.T and DESS, G.G., "Linking two dimensions of entrepreneurial orientation to firm performance: The moderating Role of Environment and Industry Life Cycle", *Journal of Business Venturing*, Vol:16, 429-451, 2001



159. LUMPKIN, G.T. and DESS, G.G., "Clarifying the entrepreneurial orientation constructs and linking it to performance", *Academy of Management Review*, 21(1), 135-172, 1996.
160. LUSCH, R.F. and LACZNIAK, G., "The evolving marketing concept, competitive intensity and organizational performance", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Fall, 1-11, 1987
161. LYON, D.W., LUMPKIN, G.T. and DESS, G.G., "Enhancing entrepreneurial Orientation research operationalizing and measuring a key strategic decision making process", *Journal of Management*, Vol. 6, No.5, 1055-1085, 2000.
162. LYNN, G.S. and MAZZUCA, M., "Learning the critical success factor in developing truly new products", *Research Technology Management*, Vol.41 Issue.3 (May/June), 45-53, 1998
163. MANU, F.A., "Innovation orientation, environment and performance: a comparison of US and European markets", *Journal of International Business Studies*, Vol:23, Issue:2, pp:333-359, 1992
164. MANU, F.A. and SRIRAM, V., "Innovation, marketing strategy, environment and performance", *Journal of Business Research*, 35, 79-91, 1996.
165. MARQUIS, D.G., "The autonomy of successful innovations", *innovation*, November, 1969
166. MAVONDO, F.T., "Marketing as a form of adoption: empirical evidence from a developing economy", *Marketing Intelligence & Planning*, 18/5, 256-272, 2000.
167. MCADAM, R. and MCCLELLAND, J., "Sources of new product ideas and creativity practices in the UK textile industry", *Technovation*, 22, 113-121, 2002
168. MCCARTHY, J.E. and PERRAULT, W.D.JR., *Basic Marketing*, 8<sup>th</sup> ed. Irwin, Homewood, IL., 1984
169. MEEUS, M.T.H. and OERLEMANS, L.A.G., "Firm behavior and innovative performance: an empirical exploration of the selection-adoption debate", *Research Policy*, 29, 41-58, 2000
170. MENON, A., BHARADWAJ, S.G., ADIDAM, P.T. and EDISON, S.W. (1999), "Antecedents and consequences of marketing strategy making: a model and a test", *Journal of Marketing*, Vol.63 (April), 18-40, 1999.
171. MEZIOU, F., "Areas of strength and weakness in the adoption of the marketing concept by small manufacturing firms", *Journal of Small Business Management*, (October), 72-78, 1991.
172. MILES, R.E. and SNOW, C.C., *Organizational Strategy, Structure and Process*, McGraw-Hill, New York, NY, 1978.

173. MILLIKEN, F.J., "Three types of perceived environmental uncertainty: state, effect, and response uncertainty", *Academy of Management Review*, Vol.22, 133-143, 1987
174. MILLER, D. and FRIESEN, P., "Archetypes of strategy formulation", *Management Science*, 24, 921-933, 1978
175. MILLER, D. and FRIESEN, P.H., "A strategy-making and environment: the third link", *Strategic Management Journal*, Vol.4, 221-235, 1983
176. MILLER, D. and FRIESEN, P. H., *Organizations: A quantum view*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ, 1984
177. MORGAN, R.E. and STRONG, C.A., "Market orientation and dimensions of strategic orientation", *European Journal of Marketing* .Vol.32, No:11/12 , 1051-1073, 1998.
178. MOGEE, M.E., "Educating Innovation Managers: strategic Issues for business and higher education". *IEEE Transactions in Engineering Management*, 40 (November), 410-417, 1993.
179. MUELLER, S.L. and THOMAS, A.S., "Culture and entrepreneurial potential: a nine country study of locus of control and innovativeness", *Journal of Business Venturing*. 16, 51-75, 2000.
180. MUMFORD, M. D., "Managing creative people: strategies and tactics for innovation", *Human Resource Management Review*, Vol.10, No.3, 313-351, 2000
181. NAIDU, G.M. and NARAYANA, C., "How market oriented are hospitals in a declining market?", *Journal of Health Care Marketing*, Vol.11, No.1, 23-30, 1991.
182. NARVER, J.C. and SLATER, S.F., "The effect of market orientation on Business profitability" *Journal of Marketing*, 54 (October). 20-35, 1990
183. NARVER, J.C. PARK, S.Y. and SLATER, S.F., "Market orientation, information and marketing strategies", presented at the 1992 American Marketing Association Summer Educators Conference, 1992.
184. NARVER, J.C., SLATER, S.F. and TIETJE, B., "Creating a market orientation", *Journal of Market Focused Management*, 2, 241-255, 1998.
185. NASSIMBENI, G., "technology, innovation capacity and the export attitude of small manufacturing firms: a logit/tobit model", *Research Policy*, 30, 245-262, 2001.
186. NEELY, A., FILIPPINI, P., FORZA, C. and HII, J., "A framework for analysing business performance, firm innovation and related contextual factors: perceptions of managers and policy makers in two European regions", *Integrated Manufacturing Systems*, 12/2, 114-124, 2001.

187. NIJSSEN, E.J. and FRAMBACH, R.T., "Determinants of the adoption of new product development tools by industrial firms", *Industrial Marketing Management*, 29, 121-131, 2000
188. NOBLE, C.H., SINHA, R.K. and KUMAR, A., "Market orientation and alternative strategic orientations: a longitudinal assessment of performance implications", *Journal of Marketing*, Vol.66 (October), 25-39, 2002
189. NYSTRÖM, H., *Technological and Market Innovation*. John Wiley & Sons, England, 1993
190. OECD, *Measurement of Scientific and Technical Activities*, OECD, Paris, 1981.
191. OLSON, E. M., WALKER, O. C. and RUEKERT, R.W., "Organizing for Effective New Product Development: The Moderating role of Product Innovativeness", *Journal of Marketing*, 59 (January), 48-62, 1995
192. OTTUM, B. and MOORE, W., "The role of market information in new product success/failure", *Journal of Product Innovation Management*, Vol.14, 258-273, 1997
193. ÖZSOMER, A., CALANTONE, R.J. and BENEDETTO, A.D., "What makes firms more innovative? A look at organizational and environmental factors", *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol.12, No.6, 400-410, 1997
194. PATEL, P., "Technological indicators of performance", *From Knowledge Management to Strategic Competence: Measuring Technological, Market and Organizational Innovation*. ed. Joe Tidd, Imperial College Press, London, s.129-154, 2000.
195. PARNEL, J. A., LESTER, D. L. and MENEFEE, M. L., "Strategy as a response to organizational uncertainty: an alternative perspective on the strategy-performance relationship", *Management Decision*, 38/8, 520-530, 2000
196. PELHAM, A. M. and WILSON, D., "A longitudinal study of the impact of market structure, firm structure, strategy and market orientation culture on dimensions of small-firm performance", *Journal of The Academy of Marketing Science*, Vol. 24, No.1, 27-43, 1996
197. PELHAM, A.M., "Market orientation and performance: the moderating effects of product and customer differentiation", *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol.12, No.5, 276-296, 1997.
198. PELHAM, A.M., "Influence of Environment, Strategy and Market orientation on performance in Small manufacturing firms", *Journal of Business Research*, 45, s.33-46, 1999
199. PELHAM, A.M., "Market orientation and other potential influences on performance small and medium-sized manufacturing firms", *Journal of small business management*, Vol.38, No.1, 48-67, 2000.
200. PETERS, T.J., *Thriving on Chaos*, Pan Books, London, 1987

201. PIERCY, N.F., HARRIS, L.C. and LANE, N., "Market orientation and retail operatives' expectations", *Journal of Business Research*, 55, 261-273, 2002.
202. PITT L, CARUANA A, and BERTHON PR. "Market orientation and business performance: some European evidence". *International Marketing Review*, 13(1), 5-18, 1996.
203. PITT, L.F, BERTHON, P.R., and MORRIS, M.H., "Entrepreneurial pricing: the cinderella of marketing strategy", *Management Decision*, 35/5, 344-350, 1997
204. POOLTON, J. and ISMAIL, H., "New developments in innovation", *Journal of Management Psychology*, Vol.15, No. 8, 795-811, 2000.
205. PORTER, M., *Competitive Strategy*, Free Press, New York. 1980.
206. PORTER, M. E., "The contributions of industrial organization to strategic management", *Academy of Management Review*, 6, 609-620, 1981
207. PRAHALAD, C.K. and HAMEL, G., "The core competence of the corporation", *Harvard Business Review*, (May-June). 79-91, 1990.
208. PRAHALAD, C.K.. "The core competence of the corporation", *Harvard Business Review*, May-June, 79-91, 1993
209. PRAJOGO, D.I. and SOHAL, A.S. (2001), "TQM and innovation: a literature review and research framework", *Technovation*. 21, 539-558, 2001.
210. RAVICHANDRAN, T., "Redefining organizational innovation: towards theoretical advancements", *The Journal of High Technology Management*, Vol.10, No.2, 243-274, 1999.
211. RITTER, T. and GEMÜNDEN, H.G., "The impact of a company's business strategy on its technological competence, network competence and innovation success.", *Journal of Business Research*, 5728, 1-9, 2002
212. ROBERTSON, R., "Innovation management", *Management Decision Monograph*, Vol.12, No.6, 332-345, 1974
213. ROBINSON, R. and PIERCE, J., "Planned patterns of behaviour and their relationship to business unit performance", *Strategic Management Journal*, Vol 9, 43-60, 1988.
214. ROGERS, E.M. and SHOEMAKER, F.F., *Communication of Innovations*, Free Press, New York, 1971
215. ROGERS, E.M., *Diffusion of Innovations*, 3rd edition, The Free Press, New York, NY, 1983.
216. ROMIJN, H. and ALBALADOJO, M., "Determinants of innovation capability in small electronics and software firms in southeast England", *Research Policy*, 21, 1053-1067, 2002

217. ROSE, G.M. and SHOHAM, A., "Export performance and market orientation: establishing an empirical link", *Journal of Business Research*, 55 s:217-225, 2002
218. RUEKERT, R.W., "Developing a market orientation: an organizational strategy perspective", *International Journal of Research in Marketing*, 9, 225-245, 1992.
219. SARGEANT, A. and MOHAMMAD, M., "Business performance in the UK hotel sector-does it pay to be market oriented?", *The Service Industry Journal*, Vol.19, No.3, 42-59, 1999
220. SAREN, M., "Determinants, processes and strategies of technological innovation: towards an interactive paradigm", Ed. Loveridge, R. ve Pitt, M. *The Strategic Management of Technological innovation*, John Wiley & Sons Ltd. England, 1992.
221. SAUER, J. and ANDERSON, N.R., "Have we misread the psychology of innovation? A case study from two NHS hospitals". *Leadership and Organizational Development Journal*, 13, 17-21, 1992.
222. SELNES F, JAWORSKI BJ, and KOHLI AK., "Market orientation in United States and Scandinavian companies: a cross-cultural view", *Scandinavian Journal of Management*; 12(2):s.139-157, 1996
223. SENGUPTA, S., "Some approach to complementary product strategy". *Journal of Product Innovation Management*, 15, 352-367, 1998.
224. SHAPIRO, B.P., "What the hell is market oriented?", *Harvard Business Review*, Vol.66 (november-december), 119-125, 1988.
225. SHALLMAN, C., "Risk and organizational behaviour: a research model", *Disaster Prevention and Management*, 5/2, 12-26, 1996.
226. SIGUAW, J.A. and DIAMANTOPOULOS, A., "Measuring market orientation: some evidence on Narver and Slater's three-component scale", *Journal of Strategic Marketing*, 3, 77-88, 1995
227. SILVA, R.V.D., DAVIES, G. and NAUDÉ, P., "Assessing customer orientation in the context of buyer/supplier relationship using judgmental modeling", *Industrial Marketing Management*, 31, 241-252, 2002.
228. SITKIN, S.B., and PABLO, A.L., "Reconceptualizing the Determinants of Risk Behavior", *Academy of Management Review* 17, 9-38, 1992
229. SLATER, S.F. and NARVER, J.C., "Does competitive environment moderate the market orientation-performance relationship?" *Journal of Marketing*, Vol. 58 (January), 46-55, 1994
230. SLATER, S.F. and NARVER, J.C., "Market orientation and the learning organization", *Journal of Marketing*, Vol.59 (July), 63-74, 1995

231. SLATER, S.F. and NARVER, J.C., "Competitive Strategy in market focused business", *Journal of Marketing Focused Management*, 1, 59-74, 1996
232. SLATER, S.F. and NARVER, J.C., "The positive effect of a market orientation on business profitability: a balanced replication". *Journal of Business Research*, 48, 69-73, 2000
233. SONFIELD, M.C., and LUSSIER, R. N., "Innovation, risk and entrepreneurial strategy", *Entrepreneurship and Innovation*, June, 91-97, 2000
234. SONG, M. and PARRY, M., "What separates Japanese new products winners from losers?" *Journal of product innovation management*", Vol.13, 422-439, 1996
235. SPENCE, W.R., *Innovation-the Communication of Change in Ideas, Practices and Products*. Chapman&Hall. London. 1994
236. STANTON, W.J., ETZEL, M.J., and WALKER, B.J., 1994. *Fundamentals of Marketing*, 10th ed. McGraw Hill. Inc. New York, 1994.
237. STRASSMAN, W.P., (1959). *Risk and Technological Innovation*. Cornell University Press. New York
238. SUAREZ-VILLA, L. (1990), "Invention, inventive learning and innovative capacity". *Behavioral Science*, 35/4 (October), 290-310, 1990
239. SZETO, E., "Innovation capacity: working towards a mechanism for improving innovation within an inter-organizational network", *The TQM Magazine*, Vol.12, No.2, 149-157, 2000
240. TABAK, F. and BARR, S. H., "Propensity to adopt technological innovations: the Impact of personnel characteristics and organizational context", *Journal of Engineering and Technology Management*, 16, 247-270, 1999.
241. TANG, H.K., "An integrative model of innovation in organizations". *Technovation*, vol.18, No.5, 297-309, 1998
242. THAMHAIN, H.J., "Managing Technology-based innovation", *Handbook of Technology Management* (ed. G.H. Gaynor), McGraw Hill, USA, 1996
243. THOMPSON, V.A., "Bureaucracy and innovation", *Administrative Science Quarterly*, 5(June), 1-20, 1965
244. TIDD, J., "Innovation management in context: environment, organization and performance", *International Journal of Management Review*, 3/3, 169-183, 2001
245. TIDD, J., BESSANT, J. and PAVITT, K., *Managing Innovation: Integrating Technological, Market and Organizational Change*, John Wiley & Sons Inc., Chichester, England, 1997

246. TUSHMAN, M.J. and ANDERSON, P., "Technological discontinuities and organizational environments", *Administrative Science Quarterly*, vol.31, 439-465, 1986.
247. TUSHMAN, M. and NADLER, D. "Organizing for innovation", *California Management Review*, Vol. XXVII, No.3 (Spring), 74-92, 1986
248. TWISS, B., *Managing Technological Innovation*, Pitman, London, 1992
249. UDWADIA, F.E., "Creativity and innovation in organizations", *Technological Forecasting and Social Change*, Vol.38, No.1, 66-76, 1990
250. UN.C.A., "Innovative capability development in U.S. and Japanese firms", *Academy of Management Proceedings*, 1-6, 2002
251. URABE, K., *Innovation and Management*. Walter de Gruyter, New York, NY, 1988
252. URBAN, G.L. and HAUSER, J.R., *Design and Marketing of New Products*. Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey, 1980
253. UZUN, A., "Technological innovation activities in Turkey: The case of manufacturing industry", *Technovation*, 21, 189-196, 2001.
254. WEBSTER JR., F.E., "The rediscovery of the marketing concept". *Journal of Marketing*, 29 (July), 9-12, 1988.
255. WEBB, D., WEBSTER, C. and KREPAPA, A., "An exploration of the meaning and outcomes of a customer-defined market orientation", *Journal of Business Research*, Vol.48, 101-112, 2000.
256. WHITE, D. W., "The impact of environmental uncertainty on strategy creation style in a franchise channel setting", *Journal of Strategic Marketing*, 6, 273-304, 1998
257. WONG, V., and SAUNDERS, J., "Business orientations and corporate success", *Journal of Strategic Marketing*, 1, 20-40, 1993
258. WOOD, V.R., and BHUIAN, S., "Market orientation and non-profit organizations: performance associations and research propositions", *Journal of Non-Profit Public Sector Marketing*, 1(1), 7-32, 1993
259. WOOD, V.R. and ROBERTSON, K.R., "Strategic orientation and export success: an empirical study", *International Marketing Review*, Vol.14, No.6, 424-444, 1997
260. WOOD, V.R., BHUIAN, S. and KIECKER, P., "Market Orientation and organizational performance in non-for-profit Hospitals", *Journal of Business Research*, 48, 213-226, 2000

261. WRIGHT,P., KROLL,M., PRINGLE,C. and JOHNSON,J., "Organizational types, conduct, profitability and risk in the semiconductor industry", *Journal of Management Systems*, Vol.2, No.2, 33-48, 1990
262. VALENTAS, K.J., LEVINE,L., and CLARK, J.P., *Food Processing Operations and Scale-up*. Marcel Dekker Inc, New York, 1990
263. VAZQUEZ,R., SANTOZ,M.L. and ALVAREZ ,L.I., "Market orientation, innovation and competitive strategies in industrial firms", *Journal of Strategic Marketing*, 9, 69-90, 2001.
264. VENKATRAMAN,N., "Strategic orientation of business enterprises: the construct , dimensionality and measurement" *Management Science*, Vol.35, No.8, 942-962, 1989
265. VENKATRAMAN,N. and RAMANUJAM,V., "Measures of business performance in strategy research: a comparison of approaches", *Academy of Management Review*, 11(4), 801-814, 1986
266. VERYZER,R.W., "Discontinuous innovation and the new product development Process", *Journal of Product Innovation Management*. 15, 304-321, 1998
267. VEUGELERS, R. and CASSIMAN, B. "Make and Buy in innovation strategies: evidence from Belgian manufacturing firms". *Research Policy*, 28, 63-80, 1999.
268. ZALTMAN,G. DUNCAN,R. and HOLBECK,J.. *Innovations and Organizations*. Wiley, New York, NY, 1973
269. ZHUANG,L., "Bridging the gap between technology and business strategy: a pilot study on the innovation process", *Management Decision*, Vol.33, No.8, 13-21, 1995
270. ZHUANG,L.,WILLIAMSON,D., and CARTER,M., "Innovate or liquidate-are all organizations convinced? A two-phased study into the innovation process", *Management Decision*, 37/1, 57-71, 1999
271. ZHANG, O. and DOLL,W.J., "The fuzzy front end and success of new product development: a casual model", *European Journal of Innovation Management*, Vol.4, No.2, 95-112, 2001
272. ZMUD, R.W. , "Diffusion of Modern Software Practices: Influence of Centralization and Formalization", *Management Science*, 28 (December), 1421-1431, 1982





## ÖZGEÇMİŞ

1972 yılında İznik'te doğdu. İlk, orta ve lise eğitimini İzmit'te tamamladı. 1989 yılında girdiği Yıldız Teknik Üniversitesi, Endüstri Mühendisliği Bölümü'nden 1993 yılında dördüncü olarak mezun oldu. Aynı yıl girdiği İstanbul Teknik Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Endüstri Mühendisliği Anabilim Dalı Yüksek Lisans programından 1996 yılında mezun olarak yüksek mühendis ünvanını aldı. 1994-1998 yılları arasında çeşitli özel kuruluşlarda, kalite güvence mühendisi, kalite güvence sorumlusu olarak görev yaptı. 1998 yılında göreve başladığı Kocaeli Üniversitesi, Mühendislik Fakültesi, Endüstri Mühendisliği Bölümü'nde halen araştırma görevlisi olarak çalışmaktadır. Halen 1999 yılında girdiği Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı'nda Doktora programına devam etmektedir. Evli ve bir çocuk sahibidir.

Sayın Yönetici,

Bu anket formu Türkiye'deki yazılım firmalarının yeniliğe bakışlarını ve bu konuda ne tür stratejiler uyguladıklarını, yenilik kapasitelerini ve bunun şirket performansı üzerindeki etkisini tespit etmek amacıyla Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü İşletme Fakültesi tarafından sürdürülmekte olan kapsamlı bir araştırma projesinin bir parçası olarak oluşturulmuştur.

Anketimizde yeni ürün kavramı firmanın daha önce üretmediği, ilk defa ürettiği bir ürünü (yazılımı) kapsadığı gibi, ürettiği mevcut ürünlerindeki (yazılımlarındaki) iyileştirmeleri ve geliştirmeleri de kapsamaktadır.

Anketi cevaplamak şüphesiz çok kıymetli zamanınızın bir kısmını alacaktır. Ancak, bu çalışmadan elde edilecek sonuçlarla bilimin ilerlemesine katkıda bulunmayı ve Türk şirketlerine başarının yolunu gösterici olmayı temenni ediyoruz. Bu nedenle etkin, doğru ve kesin sonuçlar elde edebilmemiz için anket formunun ciddi, doğru ve dikkatli bir şekilde cevaplandırılması çok önemlidir. Bütün soruları iyice okuyup dikkatlice cevaplandırmanızı rica ederiz.

Anket sonuçları araştırmamıza katılan firmalara istenildiği ve adres belirtildiği takdirde e-posta yoluyla gönderilecektir. İlginiz için teşekkürlerimizi sunar, çalışmalarınızda başarılar dileriz.

Yrd.Doç.Dr. Cengiz Yılmaz

Gülşen AKMAN (Endüstri Yük.Müh.)

## .....BÖLÜM 1: PAZARLAMA FAALİYETLERİNDEKİ YÖNLENDİRMELER.....

(1: Kesinlikle katılmıyorum, 2: Katılmıyorum; 3: Kararsızım; 4: Katılıyorum; 5: Kesinlikle katılıyorum)

### ŞARETLEME ÖRNEĞİ:

Bu anket işletmelerimize başarı için yol gösterici olması açısından yararlı olacaktır ..... 1 2 3 4 5

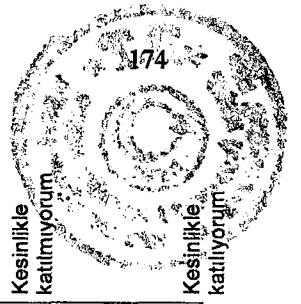
Aşağıdaki ifadeler pazarlama faaliyetlerinde hangi kriterlere ne derece önem verdiğinizin belirlenmesi ile ilgilidir.

### Pazarlama faaliyetlerini yürütürken,

	Kesinlikle katılmıyorum				Kesinlikle katılıyorum
Müşteri şikayetlerine ve tavsiyelerine çok önem veririz.....	1	2	3	4	5
Satış sonrası hizmete çok önem veririz.....	1	2	3	4	5
Müşterilere verdiğimiz her sözü tutarız.....	1	2	3	4	5
Her zaman düzenli olarak müşterilerimiz için değer yaratmanın yollarını ararız.....	1	2	3	4	5
Rekabet anlayışımız müşterilerin istek ve ihtiyaçlarını anlamaya yöneliktir.....	1	2	3	4	5
Müşteri ihtiyaçlarını anlamak firmamız için çok önemlidir.....	1	2	3	4	5

Düzenli olarak rakiplerimizin pazarlama çabalarını izleriz.....	1	2	3	4	5
Pazarlama planlarımıza yardımcı olması için rakiplerimiz pazarlama faaliyetleri hakkında bilgi toplarız ve bu bilgileri diğer departmanlarla paylaşırız.....	1	2	3	4	5
Rakiplerimizin faaliyetlerine hızlı ve etkin bir şekilde tepki veririz.....	1	2	3	4	5
İst yöneticilerimiz sık sık rakiplerin faaliyetlerini ve stratejilerini tartışır.....	1	2	3	4	5
Rekabet avantajı sağlayacak fırsatları sürekli ve düzenli olarak araştırırız.....	1	2	3	4	5

Firmamızın iş planlarının ve iş stratejilerinin hazırlanmasında tüm bölümler/herkes birlikte hareket ederler.....	1	2	3	4	5
Müşterilerle ilgili bilgiler ilgili tüm bölümlerle/kişilerle paylaşılır.....	1	2	3	4	5
Bütün bölümler/kişiler arasında sürekli bir iletişim vardır.....	1	2	3	4	5
Firmamızda tüm bölümlerin/kişilerin faaliyetleri arasında iyi bir iş entegrasyonu mevcuttur.....	1	2	3	4	5
Pazardaki eğilimlerin, gelişmelerin ve müşteri istek ve beklentilerinin tartışıldığı işler/bölümler arası toplantıları düzenli olarak gerçekleştiririz.....	1	2	3	4	5



**Aşağıdaki ifadeler yenilik faaliyetlerinde teknolojiye verdiğiniz önem ile ilgilidir**

**Yeni ürün geliştirme faaliyetlerinizle ilgili olarak;**

Firmamızda geliştirdiğimiz yeni ürünler (yazılımlar) karmaşık teknolojiler ve süreçler içerir. ...	1	2	3	4	5
Firmamızda Araştırma ve Geliştirme faaliyetlerine çok önem verilir.....	1	2	3	4	5
Firmamızda yeni ürün fikirleri teknoloji kaynaklı olarak ortaya çıkar.....	1	2	3	4	5
Firmamızda yeni ürünlerin geliştirilmesinde en ileri geliştirme teknolojileri kullanılır.....	1	2	3	4	5
Yeni ürün geliştirme prosesi teknik personel tarafından yönlendirilir.....	1	2	3	4	5
Yeni teknolojiler firmamıza hızlı bir şekilde entegre edilir.....	1	2	3	4	5
Firmamız yeni teknolojilerin ve ürünlerin geliştirilmesine öncülük eder.....	1	2	3	4	5

**.....BÖLÜM 2: YENİLİK FAALİYETLERİNİN STRATEJİK BOYUTU.....**

**Aşağıdaki ifadeler şirketinizin yeni ürün (yazılım) geliştirme hakkında stratejik olarak nasıl bir yaklaşım içinde olduğunu tanımlamaktadır.**

**Pazara sunduğumuz yeni ürünlerle ilgili olarak genellikle;**

Karlılıktan zarar etmek pahasına pazar payını artırmak için çeşitli fırsatları sürekli olarak araştırırız.....	1	2	3	4	5
Pazar payını artırmak için sık sık fiyat indirimine gitmeyi tercih edebiliriz.....	1	2	3	4	5
Fiyatları sık sık rekabet fiyatının altında düzenleriz.....	1	2	3	4	5
Şerektiğinde yeni bir ürünü rakiplerden önce pazara sürebilmek için karlılıktan fedakarlık edebiliriz.....	1	2	3	4	5

**Yeni ürün geliştirme faaliyetlerinde;**

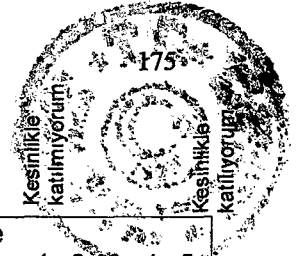
Yeniliklerin başarılı olması için farklı bölümler arasında etkili bir koordinasyonun sağlanmasına önem veririz.....	1	2	3	4	5
Yenilikler konusunda karar vermede bilgi sistemlerimizden etkin destek sağlarız.....	1	2	3	4	5
Önemli bir yenilik kararı verileceği zaman, konuya genellikle analitik yöntemlerle yaklaşırız.....	1	2	3	4	5
Yenilik faaliyetlerinde çok çeşitli planlama teknikleri kullanırız.....	1	2	3	4	5
Yönetim bilgi ve kontrol sistemlerinden elde edilen bilgileri ve sonuçları kullanırız.....	1	2	3	4	5

**Rakiplerin yeni ürünleriyle rekabet etmek amacıyla;**

İretim teknolojisinde ara sıra önemli değişiklikler yaparız.....	1	2	3	4	5
Mevcut ürünlerimizin kalitesini sürekli olarak geliştirmeye çalışırız.....	1	2	3	4	5
İrettiğimiz ürünlerin maliyetlerini düşürmeye çalışırız.....	1	2	3	4	5
İretim faaliyetlerinin yönetiminde modern teknikler kullanırız.....	1	2	3	4	5
Ürün kalitesini artırmak için düzenli olarak ekip çalışmaları yaparız.....	1	2	3	4	5

**Şirketimizin bir gereği olarak;**

Şirketimiz bugünden çok geleceğe odaklanmıştır.....	1	2	3	4	5
Gelecekte bize rekabet üstünlüğü sağlayacak potansiyel ürünler için sürekli olarak araştırma yapmaya önem veririz.....	1	2	3	4	5
Şirketimiz potansiyel ve gelecekteki müşterilere mevcut müşterilerden daha fazla önem verir ..	1	2	3	4	5
Gelecekteki pazar eğilimlerini önceden tahmin etmeye çalışırız. ....	1	2	3	4	5
Şirketimizdeki pazar araştırması çalışmalarını müşterinin şimdiki ihtiyaçlarından çok gelecekteki ihtiyaçları hakkında bilgi sağlamaya odaklanmıştır.....	1	2	3	4	5



Firmamız genellikle yeni ürünleri/hizmetleri, yeni yönetsel teknikleri ve yeni geliştirme teknolojilerini tanımlamada ve pazara sunmada öncü bir firmalardan biridir.....	1	2	3	4	5
Mevcut yazılımlarımızı iyileştirmek ve yeni yazılımlar geliştirmek için sürekli olarak yeni fırsatları araştırmaktayız .....	1	2	3	4	5
Şirketimizde yeni ürün geliştirme ve süreç iyileştirme faaliyetleri sürekli olarak teşvik edilir ve desteklenir.....	1	2	3	4	5
Rakiplerimizle rekabet etmek için yeni ürün geliştirme yaklaşımını yoğun olarak kullanmaktayız ....	1	2	3	4	5
Yönetim olarak yeni ürün ve fikirleri üretme konusunda rakiplerimizden önde olmaya çalışırız...1	2	3	4	5	

Sadece başarılı olacağı ve kar getireceği kesin olan yeni ürün geliştirme faaliyetlerini destekleriz.....	1	2	3	4	5
Yeni bir ürün geliştirme kararı verileceği zaman temkinli davranmayı tercih ederiz.....	1	2	3	4	5
Şirketimizde yenilik faaliyetleri riskli ve kabul edilemez bir yaklaşım olarak görülür.....	1	2	3	4	5
Belirsizlik içeren yeni ürün kararları ile karşılaşıldığında, firmamız fırsatları kendi lehine çevirmek için cesur davranmayı ve risk almayı tercih eder.....	1	2	3	4	5

### .....BÖLÜM 3: YENİLİK YETENEĞİ, ÇEVRESEL BELİRSİZLİK VE ŞİRKET PERFORMANSI.....

*Şağıdaki ifadeler firmanızın yenilik yeteneği ile ilgilidir.*

	Kesinlikle katılmıyorum				Kesinlikle katılıyorum
<b>Şirketimizde yenilik faaliyetleri gerçekleştirilirken;</b>					
Şirketimizde yeniliği teşvik eden ve destekleyen bir yönetim anlayışı ve şirket kültürü hakimdir .....	1	2	3	4	5
Firmamızda ürün geliştirme faaliyetlerinde farklı kaynaklardaki bilgiler etkin ve hızlı bir şekilde organize edilerek kullanılır .....	1	2	3	4	5
Firmamız pazar koşullarında (müşteri isteklerinde, rakiplerin ürünlerinde vb.) meydana gelen değişiklikleri mümkün olan en kısa sürede ürünlerine ve proseslerine yansıtabilmektedir.....	1	2	3	4	5
Firmamızda çalışanlar gelen yenilik, ürün geliştirme ve süreç iyileştirme faaliyetlerine atılmaya ve bu konularda yeni fikirler üretmeye teşvik edilirler ve desteklenirler.....	1	2	3	4	5
Firmamızda, müşterilerden, tedarikçilerden vb. den gelen yeni fikirler sürekli olarak değerlendirilir ve ürün geliştirme faaliyetlerine dahil edilmeye çalışılır.....	1	2	3	4	5
Firmamız pazardan aldığı geribildirim ile ürünlerinde ve proseslerinde sürekli olarak uygun değişiklikler ve yenilikler yaparak çevresindeki değişikliklere en kısa sürede uyum sağlayabilmektedir.....	1	2	3	4	5

*Şağıdaki sorular şirket performansı ve yenilik başarısıyla ilgilidir*

Sektör ortalamasının;  
( 1: çok çok altında; 2: altında; 3: sektör ortalamasında; 4: üstünde; 5: çok daha üstünde )

	Sektör ortalamasının çok altında				Sektör ortalamasının çok üstünde
<b>Son beş yıl dikkate alındığında faaliyet gösterdiği sektördeki ortalamalara göre;</b>					
Firmamızın genel durumu.....	1	2	3	4	5
Firmamızın pazar payındaki artış.....	1	2	3	4	5
Firmamızın kârlarındaki artış.....	1	2	3	4	5
Firmamızın satışlarının durumu.....	1	2	3	4	5
Yeni ürünlerinizin satış başarısı.....	1	2	3	4	5
Yeni ürünlerinize yapılan yatırımların geri dönüşü (ROI-return on investment).....	1	2	3	4	5

Kesinlikle  
katılmıyorum

Kesinlikle  
katılıyorum

Aşağıdaki sorular bulunduğunuz sektörde, faaliyetlerinizi etkileyen belirsizliklerle ilgilidir.

Müşterilerimizin fiyat, kalite ve ürün özellikleri konusundaki tercihleri birbirinden çok farklıdır...	1	2	3	4	5
Bulduğumuz sektörde faaliyet gösteren firmaların yenilik ve satış stratejileri çok sık değişir....	1	2	3	4	5
Bulduğumuz sektörde rakiplerimizin stratejilerini önceden tahmin etmek oldukça zordur...	1	2	3	4	5
Bulduğumuz sektörde doğru satış ve karlılık tahmini yapmak oldukça zordur.....	1	2	3	4	5

#### BÖLÜM 4: GENEL BİLGİLER.....

Aşağıdaki sorular firmanız ile ilgili genel bilgileri içermektedir.

Firmanızda çalışan toplam personel sayısı:.....

Firmanızın yaklaşık yıllık satış hacmi (ABD Doları):.....

Firmanız bulunduğu sektörde ne kadar süredir faaliyette bulunmaktadır? .....yıl ve .....ay

Yazılım geliştirme faaliyetlerinde çalışan personel sayısı : .....

Yıllık Ar-Ge harcamaları toplam yatırım harcamalarının yaklaşık yüzde kaçdır?...%.....

Son beş yılda firmanız tarafından geliştirilen ürün sayısı nedir?.....

Son beş yılda geliştirilen ürünlerin kaç tanesi ;

(a) tamamen yeni üründür .....

(b) halihazırda ürettiğiniz mevcut ürünlerde yapılan değişikliklerdir.....

Firmanız ortalama olarak ne kadar sürede bir piyasaya yeni ürün sunmaktadır?.....yıl .....ay

Firmanız tarafından alınan patentlerin sayısı nedir?.....

Firmanızın kaç tane patent başvurusu mevcuttur?.....

Son beş yılda ortalama olarak yeni ürünlerinizin satışı toplam satışlarınızın yüzde kaçdır?.....

Şirketteki göreviniz nedir?.....

Kaç yıldır bu şirkette çalışmaktasınız?.....

Yukarıdaki sorular haricinde bizim belirtmediğimiz , ancak sizin açıklamak istediğiniz herhangi bir husus varsa lütfen aşağıdaki boşluğa belirtiniz.

.....

.....

.....

Market sonuçlarının gönderilmesini istiyorsanız e-posta adresiniz:.....@.....

**ANKETİMİZİ CEVAPLANDIRDIĞINIZ İÇİN TEŞEKKÜR EDERİZ**

# **DIMENSIONS OF INNOVATION STRATEGY: EFFECTS ON INNOVATIVE CAPABILITY AND INNOVATION SUCCESS UNDER DIFFERING LEVELS OF ENVIRONMENTAL UNCERTAINTY.**

**Gülşen Akman**  
**Kocaeli University, Turkey**  
**Cengiz Yılmaz**  
**Gebze Institute of Technology, Turkey**

## **ABSTRACT**

*In this study, we examine the effects of dimensions of innovation strategy on the development of innovation capability and innovation success in the Turkish software industry. The six dimensions of innovation strategy (aggressiveness, analysis, defensiveness, proactiveness, futurity and riskiness) are hypothesized to have joint and distinct effects on a firm's innovation capability, which, in turn, is hypothesized to be the prime determinant of innovation success. In addition, these effects are theorized to be contingent upon the level of environmental uncertainty. The software industry is characterized with a high rate of product and process innovations, very short product life cycles, global product development, violent competition, and high levels of knowledge intensity. Therefore, research addressing the direct effects of strategy dimensions, as well as the hypothesized moderating effects of environmental uncertainty is warranted.*

## **INTRODUCTION**

Factors such as the increasing rate of competition, rapidly changing customer needs and expectations, and rapidly developing new technologies force many (if not most) of the business firms today to confront with a single choice: innovation. Innovations are particularly critical for the survival and growth of firms in highly dynamic markets, uncertain and changing environments (Cooper, 1994; Özsoyler et al. 1997).

Firms may develop an innovative orientation through various mechanisms. One major aspect determining the performance levels of innovative firms is their strategic approach to the innovation phenomenon and the implementations of such strategies. Thus, aspects of the innovation strategy are seen as critical determinants of innovative capability and innovation success. The purpose of the present study is to extend and expand the current state of knowledge in this area. We first conceptualize and discuss the six major dimensions of innovation strategy and then explore the effects of each dimension on firms' innovative capability and innovation success, separately for both highly uncertain marketplaces and less uncertain marketplace conditions. Our theoretical model, shown in Figure 1, is based on the view that dimensions of innovation strategy act as the prime antecedents of innovative capability, which, in turn, is the major determinant of innovative success. We explore these relationships with survey data collected from 156 firms in the Turkish software development industry. The effect sizes are explored separately in the conditions of high perceived environmental uncertainty and low perceived environmental uncertainty, in order to reveal the moderating effects of environmental uncertainty on the relationships of interest.

## THEORETICAL BACKGROUND

### Innovative Capability

Innovative capability relates to organizational knowledge and other competences that are needed to improve current technologies and products and to develop new products (Romjin and Albaladejo, 2002). A high level of innovative capability indicates that, in response to the changing market conditions, the firm is able to develop new ideas and transform them into new products, processes, and/or systems (Szeto, 2000).

A firm's innovative capability is highly contingent upon the level and types of the resources and other competences that firm possesses (Neely et al., 2001), as well as on the extent to which the firm's management successfully integrate and manage such resources (Lawson and Samson, 2001).

Main characteristics of innovation capability are the following:

- Innovative firms have a culture that supports innovation and encourage new ideas, a clear sense of mission and vision, and good planned innovation strategy (Neely et al., 2001).
- Innovative firms encourage creativity, openness to new ideas, and rapid decision making. (Menon et al. 1999).
- In innovative firms, employee suggestion systems are widespread and successful ideas are rewarded (Neely et al. 2001).
- In innovative firms, knowledge from different resources is integrated rapidly
- Personnel are encouraged work together .
- The structure of innovative organizations permit human and information flow one function to another (Hine and Ryan, 1999),
- There is an efficient cross functional communication and integration, and inter functional interaction in innovative firms (Tang, 1998; Nijssen and Frambach, 2000).
- Innovative firms have well-developed systems to follow the changes, developments, and trends in the external environment (Hine and Ryan, 1999)
- As for understanding the external environment, they look to customers, suppliers and competitors as potential sources of new ideas. (Neely et al. ,2001).

### Innovation Success

Innovation success in this study is defined as the commercial success of newly developed products. Following the views in prior research (e.g., Huang et al., 2003), that success can be gauged at different levels and from the perspectives of various stakeholders, we use multiple criteria to measure innovation success.

### Dimensions of Innovation Strategy

Innovation strategy is a multidimensional concept that concerns the extent and the types of a firm's use proactive and reactive responses to environmental changes in the form of new products and processes (Manu and Sriram, 1996, Gilbert, 1994). Based on Venkatraman's framework (1989), we focus on six major dimensions of innovation strategy: aggressiveness, analysis, defensiveness, futurity, proactiveness, riskiness.

Aggressiveness emphasizes a combative posture in exploiting market opportunities (Morgan and Strong, 1998), and relates to firm advances (1) to become the first-mover in the marketplace, (2) to develop radical innovations before competitors even at the expense of profitability, and (3) to give priority to innovation projects that involve high levels of risks and returns (Özsomer et al, 1997). Rapid technological developments and changes at customer wants increase level of environmental uncertainty and also create

new innovation opportunities for firms. By exhibiting an aggressive posture and acting bravely, firms could notice these opportunities and transform them to innovative outputs before their competitors.

Analysis relates to the firm's ability to monitor and understand the external environment. It provides information to firms about events and trends in their environment and facilitates them to recognize innovative opportunities (Bluedorn et al. 1994). Thus, analysis is very critical for firms to develop and commercialize successful innovations (Entrialgo et al., 2000). Particularly in environments where competition is very intensive and uncertainty is high, a comprehensive analysis approach is necessary to notice environmental changes and to respond accordingly (Barriger and Bluedorn, 1999).

Defensiveness concerns the firm's need to defend its current position in the marketplace (Morgan and Strong, 1998). In stable markets, firms usually focus on current customer needs, shift competitive emphasis to production and distribution efficiencies and to incremental product and process innovations (Miles and Snow, 1978).

Futurity concerns the innovation opportunities based on the determination of future changes and developments in the environment, as well as the estimation of future market needs (Kandampully and Duddy, 1999). It helps the firm make long-term innovation plans and by means of anticipating future innovation opportunities (Chandy and Tellis, 1998). A high level of futurity provides managers a wide variety of view and opinions and alerts them regarding each development in the market.

Proactiveness refers to seeking new opportunities created by the changes and developments in the environment, creating new opportunities, and making innovations by exploiting these opportunities (Lumpkin and Dess, 1996). Thus, proactiveness is the ability to create opportunities or the ability to recognize or anticipate and act on opportunities (Johannessen et al. 1999). When environmental uncertainty is high, there exist plenty of opportunities that firms could notice and act on to transform into successful innovations.

Riskiness is a critical parameter in various resource allocation decisions as well as choice of new products (Venkatraman, 1989). Riskiness encourages behavior of market opportunity-seeking and transforming of these opportunities into innovative products and processes (Morgan and Strong, 1998). Innovation is inherently risky. Innovation without taking some reasonable level of risks has a very low chance of success (Jaworski and Kohli, 1993). Particularly, when environmental uncertainty is high, risk of failure is very high, and riskiness might be deemed as the most important factor for success.

## **Dimensions of Innovation Strategy, Innovative Capability, and Innovation Success Under Differing Levels of Environmental Uncertainty**

Environmental uncertainty is related to change in and unpredictability associated with marketplace parameters, technology and competition (Zhang and Doll, 2001). It is defined as the rate of change and innovation in the industry and the level of unpredictability in the actions of customers and competitors (Miller and Friesen, 1983).

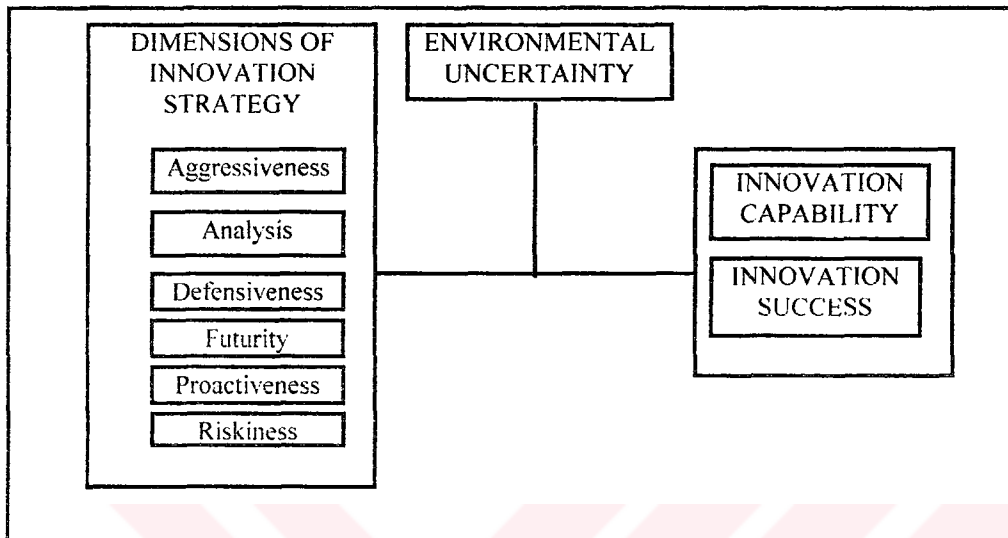
Environmental uncertainty influences the innovation strategies of organizations. Greater uncertainty increases the innovative opportunities (Özsomer et al. 1997). Increased uncertainty requires strategies that put a greater emphasis on innovation (Miller and Friesen, 1983).

In this study, we investigate impacts of dimensions of innovation strategy on the two critical indicators of innovative performance: innovative capability and innovation success. We argue that dimensions of innovation strategy effect innovative capability and innovation success significantly. Our conceptual framework is presented in Figure 1. We posit that the effects of the dimensions of innovation strategy on innovative capability and innovation success will differ substantially across high and low perceptions of environmental uncertainty.



An uncertain environment helps pursuing new products. If a firm has a strong R&D, production engineering, and sales and marketing skills, it will capitalize on the opportunities created by the uncertain environments. Therefore, when environmental uncertainty is high, dimensions of innovation strategy affect innovative capability and innovation strategy more strongly than when uncertainty is low.

Figure 1. Theoretical model of the study



## METHODOLOGY

The data used in this study was collected via questionnaires from the managers of 156 software development firms in Turkey. The size of the firms in this study is between 3 and 350 employees.

Multiple-item scales were developed on the basis of previously used scales in prior research. All items were measured by five point Likert scale. To assess the reliability the scales, factor analysis and Cronbach's  $\alpha$  reliability analysis was conducted. They found sufficiently reliable.

Our measure of innovative capability includes items that facilitate an innovative organizational culture, characteristics of internal processes promoting innovative activities, and capabilities of understanding and responding appropriately to the external environment. Six-items was developed to measure innovative capability. ( $\alpha=0,8643$ ).

Consistent with the literature, the commercial performance of a new product (or innovation success) is measured as a proxy for innovation success using perceptual measures. It was measured via two-items ( $\alpha=0,7791$ ). The items tap into new product success in marketplace and ROI of new products. Innovation success is associated positively with analysis, futurity, proactiveness and defensiveness; and negatively with aggressiveness.

The six dimensions of innovation strategy were adapted from measures of Venkatraman (1989). Futurity measures were adapted from Chandy and Tellis (1998) Three items for aggressiveness ( $\alpha=0,75$ ), five-items for analysis ( $\alpha=0,80$ ), five items for defensiveness ( $\alpha=0,72$ ), three items for futurity ( $\alpha=0,74$ ), five items for proactiveness ( $\alpha=0,83$ ), three items for riskiness ( $\alpha=0,64$ ) were used.

Environmental uncertainty was measured four-item scale with a reliability alpha 0,74, which is concerned with changes customer needs and expectations, competitors' strategies.

To see relationships between variables, correlation analysis was conducted. The means, standard deviations, and correlations across the study variables are shown Table 1.

Table 1. (Inter)Scale Correlations and Descriptive Statistics

	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Mean	2,89	4,07	4,33	4,25	3,14	4,16	4,25	3,82	3,44
Standard Deviation	0,98	0,66	0,69	0,66	0,92	0,66	0,63	0,81	0,84
1. Aggressiveness	1,000								
2. Analysis	0,113	1,000							
3. Futurity	0,034	0,289**	1,000						
4. Proactiveness	0,052	0,503**	0,516**	1,000					
5. Riskiness	0,183*	0,109	0,041	0,073	1,000				
6. Defensiveness	0,062	0,597**	0,478**	0,661**	0,046	1,000			
7. Innovative cap.	-0,029	0,581**	0,513**	0,714**	0,071	0,604**	1,000		
8. Innovation success	-0,198*	0,243**	0,365**	0,387**	0,106	0,300**	0,399**	1,000	
9. Environmental uncertainty	0,025	0,137*	0,010	0,006	0,122	0,001	0,160*	-0,014	1,000

\* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

\*\* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

## ANALYSIS and RESULTS

The sample was splitted into the two groups of (1) high perceived uncertainty and (2) low perceived uncertainty. To examine effects of dimensions of innovation strategy on innovative capability and innovation success, multiple linear regression analysis was used for both groups, using the six dimensions as predictor variables.

Regression results of innovative capability are shown in Table 2.

Table 2. Regression results related to innovative capability

Independent Variables	Uncertainty is high		Uncertainty is low	
	Standardized beta coefficient	t	Standardized beta coefficient	t
Aggressiveness	-0,171**	-2,662	-0,042	-0,484
Analysis	0,252**	2,860	0,288**	2,712
Defensiveness	0,071	0,698	0,091	0,721
Futurity	0,195*	2,294	0,139	1,448
Proactiveness	0,488**	5,185	0,400**	3,326
Riskiness	0,017	0,258	-0,052	-0,570
R <sup>2</sup>	0,684		0,470	
F	31,258**		11,339**	

\*p<0.05 ,

\*\*p<0.01

As can be seen table 2, in environments that are highly uncertain, aggressiveness dimension of innovation strategy has a negative influence on the innovative capability of the firm ( $\beta=-0,171$ ,  $p<0,01$ ). Analysis has a positive influence on innovative capability ( $\beta=0,252$ ,  $p<0,01$ ). The development of a new product in highly uncertain environments creates the need for more market analysis to identify market needs. Therefore, analysis is very critical to innovative activities of firms. Proactiveness has a positive and very strong effect on innovative capability ( $\beta=0,488$ ,  $p<0,01$ ). It is actually proactiveness that leads to superior innovative capability when uncertainty is high. Futurity also influence innovative capability positively and very significantly ( $\beta=0,195$ ,  $p<0,01$ ). Futurity provides deep insights about the trends and changes in the environment enabling firms to notice innovation opportunities in highly uncertain environments. Interestingly, defensiveness and riskiness are unrelated to innovative capability regardless of the level of uncertainty.

In addition, in environments where uncertainty is low, proactiveness has a positive and strong effect on innovative capability ( $\beta=0,400$ ,  $p<0,01$ ), and analysis influence innovative capability positively and significantly ( $\beta=0,288$ ,  $p<0,01$ ). Aggressiveness, defensiveness, futurity and riskiness do not have any significant effects on innovative capability.



Regression results of innovation success are shown Table 3

**Table 3. Regression results related to innovation success.**

Dependent Variables	Uncertainty is high		Uncertainty is low	
	Standardized beta coefficient	t	Standardized beta coefficient	t
Aggressiveness	-,231*	-2,241	-,273**	-2,649
Analysis	0,088	0,626	0,114	0,913
Defensiveness	0,111	0,708	-0,096	-0,662
Futurity	0,162	1,193	0,275*	2,473
Proactiveness	0,122	0,786	0,319*	2,269
Riskiness	0,261*	2,544	-0,084	-0,789
R <sup>2</sup>	,189		,277	
F	4,255**		5,462**	

\*p<0.05 .

\*\*p<0.01

As can be seen in Table 3, innovation success is related to aggressiveness and riskiness at 0.05 significant levels in highly uncertain environments. While aggressiveness influences innovation success negatively ( $\beta=-0.231$ ), innovation success is related positively riskiness ( $\beta=0.261$ ). Innovation has high risks. Therefore riskiness is very important for innovation success in highly uncertain environment. To develop successful products, software firms must have a tendency of risk-taking and they should avoid an aggressive posture. When uncertainty is high; innovation success is not influenced by analysis, defensiveness, futurity, and proactiveness.

When uncertainty is low, innovation success is related to aggressiveness, futurity and proactiveness. While futurity ( $\beta=0.275$ ) and proactiveness ( $\beta=0.319$ ) influence innovation success positively at 0.05 significant level, aggressiveness effect innovation success negatively ( $\beta=-0.273$ ) at 0.01 levels. In lowly uncertain markets, if firms develop new products that meet future needs of current customers, firms' innovation success increase. Also, proactive strategic posture increase innovation success in such markets, because firms can easily notice innovative opportunities that posses high possibility of success. Aggressive strategic posture is not appropriate in both highly and lowly uncertain environments. So aggressiveness can lead commercializing wrong new products and firms can be unsuccessful. Analysis, defensiveness and riskiness dimensions of innovation strategy don't have any influences on innovation success.

## DISCUSSION AND IMPLICATIONS

The results of this study provide strong evidence that dimensions of innovation strategy have significant direct impacts on the innovative capability of software firms, and the nature of these relationships are moderated by perceptions of the level of uncertainty in the environment.

This study makes several contributions to the innovation literature. First, this research extends existing views of the innovation-strategy link by considering level of environmental uncertainty. Second, it provides insights into the environmental conditions that encourage firms to develop and commercialize new products. Third, different combinations of dimensions of innovation strategy effect innovative capability and innovation success according to level of environmental uncertainty. Fourth, when environmental uncertainty is high, dimensions of innovation strategy influence more strongly innovation capability then environmental uncertainty is low. Fifth, dimensions of innovation strategy have more strong effects on innovation success in lowly uncertain environment.

In conclusion, this study provides valuable insights into how environmental uncertainty moderates the relationships between strategic components and innovative capability. These findings may have several implications for managerial decision-making. We provide a summary list of the findings below in Exhibit 1 in order to provide guidelines on this issue.



## EXHIBIT 2 Managerial Implications of the Study

- *When environmental uncertainty is high, dimensions of innovation strategy affect innovative capability more strongly than when environmental uncertainty is low.*
- *When uncertainty is high:*
  - *There is a negative and significant relationship between aggressiveness and innovative capability*
  - *There is a positive and significant relationship between analysis and innovative capability.*
  - *There is a positive and significant relationship between futurity and innovative capability*
  - *There is a positive, strong and significant relationship between proactiveness and innovative capability.*
  - *Defensiveness and riskiness do not effect innovative capability.*
- *When uncertainty is low,*
  - *Analysis and proactiveness influence innovative capability positively and significantly.*
  - *Aggressiveness, defensiveness, futurity and riskiness don't have any influence on innovative capability.*
- *When uncertainty is low, dimensions of innovation strategy effect innovation success more strongly the when uncertainty is high.*
- *When uncertainty is low,*
  - *There is a negative and significant relationship between aggressiveness and innovation success.*
  - *Futurity and proactiveness influence innovation success positively and significantly.*
  - *Analysis, defensiveness and riskiness don't influence innovation success significantly*
- *When uncertainty is high*
  - *There is a negative and significant relationship between aggressiveness and innovation success.*
  - *Riskiness affects innovation success positively and significantly.*
  - *Analysis, defensiveness, futurity, and proactiveness don't influence innovation success significantly.*

## REFERENCES

- Chandy, R.K. and Tellis,G.J., "Organizing for radical product innovation: the overlooked role of willingness to cannibalize", *Journal of Marketing Research*, Vol.XXXV (November) (1998): 474-487
- Cooper, R.G., "How new product strategies impact on performance", *Journal of Product Innovation Management*, Vol.1, Iss.3 (1994): 5-18.
- Gilbert, J.T., "Choosing an innovation strategy: Theory and practice", *Business Horizons*, Nov/Dec, Vol.337, Iss.6 (1994): 16
- Hine,D. and Ryan,N., "Innovation and strategy: small service firms- creating value through innovation", *Managing Service Quality*, Vol.9, No.6 (1999): 411-422.
- Huang,X, Sautar,G.N., and Brown,A., " Measuring new product success: an empirical investigation of Australian SMEs", *Industrial Marketing Management*, Vol. 5569 (2003): 1-7
- Johannessen,J.A., Olaisen,J. and Olsen,B., "Managing and organizing innovation in the knowledge economy", *European Journal of Innovation Management*, Vol.2, No.3 (1999): 116-128.
- Lawson, B. ve Samson, D., "Developing Innovation capability in organizations: a Dynamic capabilities Approach", *International Journal of Innovation Management*, Vol. 5. No.3 (September) (2001): 1-23



Manu,F.A and SrIram,V., "Innovation, Marketing strategy, environment and performance", *Journal of Business Research*, Vol.35 (1996): 79-91

Menon,A., Bharadwaj,S.G., Adidam,P.T. and Edison,S.W., " Antecedents and consequences of Marketing strategy making: amodel and a test", *Journal of Marketing*, Vol.63 (April) (1999): 18-40

Miller, D. and Friesen, P. H., "A strategy-making and environment: the third link", *Strategic Management Journal*, Vol.4 (1983): 221-235.

Morgan,R.E. and Strong,C.A., "Market orientation and dimensions of strategic orientation", *European Journal of Marketing*, Vol.32, No:11/12 (1998): 1051-1073.

Nambisan,S. (2002)," Software firm evolution and innovation-orientation", *Journal of Engineering and Technology Management*, No.1119 (2002): 1-25

Neely, A., Filippini, P., Forza, C. and Hii, J., "A framework for analyzing business performance. firm innovation and related contextual factors: perceptions of managers and policy makers in two European regions", *Integrated Manufacturing Systems*, Vol.12, Iss.2 (2001): 114-124.

Nijssen, E.J. and Frambach, R.T., " Determinants of the adoption of new product development tools by industrial firms", *Industrial Marketing Management*, Vol.29 (2000):121-131.

Özsomer,A., Calantone,R.J. and Benedetto, A.D., "What makes firms more innovative? A look at organizational and environmental factors", *Journal of Business&Industrial Marketing*, Vol.12, No.6 (1997): 400-410.

Romijn,H. and Albaladojo,M., " Determinants of innovation capability in small electronics and software firms in southeast England", *Research Policy*, Vol.21, (2002): 1053-1067

Szeto,E., "Innovation capacity: working towards a mechanism for improving innovation within an inter-organizational network", *The TQM Magazine*, Vol.12 no.2 (2000): 149-157

Tang, H.K.."An integrative model of innovation in organizations". *Technovation*, vol.18, No.5 (1998): 297-309

Venkatraman,N., "Strategic orientation of business enterprises: the construct , dimensionality and measurement" *Management Science*, Vol.35, No.8 (1989): 942-962

Zhang, O. and Doll,W.J., "The fuzzy front end and success of new product development: a casual model", *Europeun Journal of Innovation Management*, Vol.4 No.2 (2001): 95-112

**T.C. YÜREKÖĞRETİM KURULU**  
T.C. YÜREKÖĞRETİM KURULU