

**T.C.**  
**YAŞAR ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**İŞLETME ANABİLİM DALI**  
**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**MERMER SEKTÖRÜNDE STRATEJİK ORYANTASYONLAR,**  
**TEKNOLOJİK YENİLİKÇİLİK**  
**VE**  
**YENİ ÜRÜN GELİŞTİRME**

**Seçil Pelin AKA**

**Danışman**  
**Doç. Dr. Çağrı Bulut**

**İzmir, 2015**



T.C.  
YAŞAR ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ TEZLİ YÜKSEK LİSANS TEZ JÜRİ SINAV TUTANAĞI

ÖĞRENCİNİN		
Adı, Soyadı	: Sevil Palm Akca	
Öğrenci No	:	
Anabilim Dalı	: Bileme Tezli Y. Lisans	
Programı	: Bileme	
Tez Sınav Tarihi	: 19. / 06 / 2015... Sınav Saati : 11:00	
Tezin Başlığı: <i>Memor Sektöründe Stratejik Organizasyon, Teknolojik Yenilikçilik ve Yeni Ürün Geliştirme</i>		
Adayın kişisel çalışmasına dayanan tezini ..... dakikalık süre içinde savunmasından sonra jüri üyelerince gerek çalışma konusu gerekse tezin dayanağı olan anabilim dallarından sorulan sorulara verdiği cevaplar değerlendirilerek tezin,		
<input checked="" type="checkbox"/> BAŞARILI olduğuna (S) <input type="checkbox"/> EKSİK sayılması gerektiğine (I) <input type="checkbox"/> BAŞARISIZ sayılmasına (F)		
<input type="checkbox"/> OY BİRLİĞİ <input type="checkbox"/> OY ÇOKLUĞU		
ile karar verilmiştir.		
3 <input type="checkbox"/> Jüri toplanamadığı için sınav yapılamamıştır. 4 <input type="checkbox"/> Öğrenci sınava gelmemiştir.		
<input checked="" type="checkbox"/> Başarılı (S) <input type="checkbox"/> Eksik (I) <input type="checkbox"/> Başarısız (F) Üye: <i>Cağrı Zuber</i> İmza: <i>[Signature]</i>	<input checked="" type="checkbox"/> Başarılı (S) <input type="checkbox"/> Eksik (I) <input type="checkbox"/> Başarısız (F) Üye: Feri Kay SARI İmza: <i>[Signature]</i>	<input checked="" type="checkbox"/> Başarılı (S) <input type="checkbox"/> Eksik (I) <input type="checkbox"/> Başarısız (F) Üye: İpe Akın İmza: <i>[Signature]</i>

- 1 Bu halde adaya 3 ay süre verilir.
- 2 Bu halde öğrencinin kaydı silinir.
- 3 Bu halde sınav için yeni bir tarih belirlenir.
- 4 Bu halde varsa öğrencinin mazeret belgesi Enstitü Yönetim Kurulunda görüşülür. Öğrencinin geçerli mazeretinin olmaması halinde Enstitü Yönetim Kurulu kararıyla ilişki kesilir. Mazereti geçerli sayıldığında yeni bir sınav tarihi belirlenir.

## YEMİN METNİ

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum “Mermer Sektöründe Stratejik Oryantasyonlar, Teknolojik Yenilikçilik ve Yeni Ürün Geliştirme” adlı çalışmanın, tarafımdan bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin bibliyografyada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

04/ 06/ 2015

Seçil Pelin AKA

## **ÖZET**

**Yüksek Lisans**

**MERMER SEKTÖRÜNDE STRATEJİK ORYANTASYONLAR,**

**TEKNOLOJİK YENİLİKÇİLİK**

**VE**

**YENİ ÜRÜN GELİŞTİRME**

**Seçil Pelin AKA**

**Yaşar Üniversitesi**

**Sosyal Bilimler Enstitüsü**

**İşletme Yüksek Lisans Programı**

Bu çalışma teknolojik yenilikçiliğin stratejik oryantasyonlarla birlikte yeni ürün başarısına olan etkilerini araştırmayı amaçlamaktadır. Bu çalışmada müşteri odaklılık, teknoloji odaklılık, öğrenme odaklılık ve fırsat odaklılık yeni ürün başarısı üzerinde stratejik oryantasyon olarak ele alınarak Türkiye'deki en önemli sektörlerden biri olan mermer sektöründe konunun önemini ortaya koymayı ve test etmeyi amaçlamıştır. Araştırma test edilmek üzere saha araştırması yapılmıştır. Doğal Taş ve Teknolojileri Fuarı'na katılan Türk firmaları örneklem grubu olarak seçilmiştir. 898 katılımcıdan rastgele seçilen 200 yerli mermer firması stantlarında ziyaret edilmiştir. Nihayetinde, 52 firmadan 67 katılımcı ile araştırma tamamlanmıştır. Faktör analizi ile ilk analizler ölçeği saflaştırma ve verileri azaltmak için yapılmıştır ve hipotezler çoklu regresyon analizi ile test edilmiştir. Bulgular strateji yönetimi ve aynı zamanda inovasyon çalışmaları üzerine araştırma yapan akademisyenler ve uygulayıcılar açısından anlamlı ve önemli sonuçlar içermektedir.

**Anahtar kelimeler:** Teknolojik yenilikçilik, mermer, yeni ürün performansı

## **ABSTRACT**

**Master Thesis**

### **STRATEGIC ORIENTATIONS, TECHNOLOGICAL INNOVATION AND NEW PRODUCT DEVELOPMENT IN MARBLE SECTOR**

**Seçil Pelin AKA**

**Yasar University**

**Institute of Social Sciences**

**Master of Business Administration**

This study aims to effects of culture based strategic orientations on new product success, which is the core output of any innovation related process. Culture based strategic orientations refer to the managerial tools those create bridge between strategy and firm culture. Therefore to achieve this objective this study reveals and tests the join effects of customer orientation, technological innovativeness, commitment to learning, and opportunity recognition have been employed as strategic orientations on new product success by the evidence of one of the most important industry of Turkey, Marble Industry. A field study consisting of survey method is selected to collect necessary data to test our hypotheses. Turkey-based national marble firms which were participated in the International Natural Stone and Technologies were considered as the sampling frame. Randomly selected 200 national marble firms out of 898 fair participants were visited in person in their stands during the fair. In the end, the field study was completed with voluntarily involved 67 participants from 52 firms. Preliminary analyses for scale purification and data reduction were done via factor analyses and hypothesis are tested by multiple regression analysis. Findings reveal significant and important results for both researchers who study on strategic management as well as innovation studies, and practitioners who are actively working in this specific industry.

**Key Words:** Technological innovation, marble, new product success

## İÇİNDEKİLER

### MERMER SEKTÖRÜNDE STRATEJİK ORYANTASYONLAR, TEKNOLOJİK YENİLİKÇİLİK VE YENİ ÜRÜN GELİŞTİRME

TUTANAK	I
YEMİN METNİ	II
ÖZET	III
ABSTRACT	IV
İÇİNDEKİLER	V
KISALTMALAR	VI
TABLO LİSTESİ	VII
GRAFİK LİSTESİ	VIII
ŞEKİL LİSTESİ	IX
GİRİŞ	1
1. MERMER SEKTÖRÜ VE TÜRKİYE	4
1.1. Türkiye’ Doğal Taş Üretimi ve İhracatı	4
1.2. Türkiye Mermer Sektörü ve Teknoloji Kullanımı	5
2. TEKNOLOJİK YENİLİKÇİLİK VE YENİ ÜRÜN PERFORMANSI	10
2.1. Teknolojik Yenilikçilik	10
2.2. Yeni Ürün Geliştirme ve Yeni Ürün Performansı	12
3. YÖNTEM, ANALİZ VE BULGULAR	23
3.1. Araştırma Modeli	23
3.2. Araştırma Örnekleme ve Ölçekleri	23
3.3. Faktör Analizleri ve Temel İstatistikler	24
3.4. Hipotez Testleri	27
SONUÇ VE ÖNERİLER	29
KAYNAKLAR	33
EKLER	37

## KISALTMALAR

<b>AR-GE</b>	Araştırma Geliştirme
<b>Bkz.</b>	Bakınız
<b>ETKB</b>	Enerji ve Tabii Kaynaklar Bakanlığı
<b>EVA</b>	Economic Value Added
<b>GZFT</b>	Güçlü Yönler, Zayıf Yönler, Fırsatlar, Tehditler
<b>İMMİB</b>	İstanbul Maden ve Metaller İhracatçılar Birlikleri
<b>MTA</b>	Maden Tetkik ve Arama Genel Müdürlüğü
<b>TL</b>	Türk Lirası

## TABLO LİSTESİ

<b>Tablo</b>	<b>Sayfa</b>
1: 2011- 2012- 2013 Senelerine Ait Mermer İhracat Rakamları .....	4
2: 2003-2012 Yılları Arasında Birim Bazında Doğal Taş Üretimi .....	5
3: 2003-2012 Yılları Arasında Ton Bazında Mermer Üretimi.....	5
4: Türkiye Sanayisi GZFT Analizi.....	7
5: Dünyanın En Büyük Doğal Taş İhracatçıları .....	8
6: Stratejik Oryantasyonlar Faktör Analizi .....	25
7: Teknolojik Yenilikçilik Faktör Analizi.....	26
8: Yeni Ürün Performansı Faktör Analizi.....	27
9: Betimleyici İstatistikler, Cronbach Alfa ve Korelasyon Sonuçları.....	27
10: Yeni Ürün Performansının Teknolojik Yenilikçilik Etkilerine Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları .....	28



## GRAFİK LİSTESİ

Grafik	Sayfa
1: Doğal Taş İhracatında İlk 10 Ülke.....	8

## ŞEKİL LİSTESİ

Şekil	Sayfa
1: Araştırma Modelinin Şematik Gösterimi .....	23
2: Araştırma Bulgularının Şematik Gösterimi .....	28

## GİRİŞ

Genel anlamıyla yenilikçilik müşteriye, firmaya, endüstriye getirilen yenilik olarak tartışılmaktadır. Teknolojik yenilikçilik; yeni ürününün içeriğindeki teknolojik yenilik derecesi olarak tanımlanmaktadır. Bu sebepten ötürü, teknolojik yenilikçilikle bağlantılı firmalar yeni teknolojiler üreterek veya diğer firmalardan teknoloji transferinde bulunarak mevcut ve potansiyel müşterilerine yeni ürünler sunmaktadırlar. Stratejik oryantasyonlar firmaların stratejik yönelimlerini etkileyerek örgütsel inanç ve normlarla birlikte şekillendirilmesini sağlamaktadırlar. Günümüz rekabet ortamında firmaların başarılı bir şekilde ayakta kalması ve rekabet gücünü elinde bulundurması, kurumların şirket içi ve şirket dışı gelişmelere nasıl tepki verdikleri ve strateji geliştirdikleri ile alakalıdır. Geleneksel pazarlama ve üretim yeteneğine sahip olan ve yenilikçiliği ön plana koymayan firmalar, rekabet avantajlarını uzun süre ellerinde tutamamakla beraber pazar paylarını kaybetmeye başlar (Hult, Hurley ve Knight, 2004). Şirketler birbirlerinden farklı olarak rekabet avantajını ellerinde tutabilmek için uluslararası liderlik stratejileri geliştirmektedirler. Her ne kadar stratejiler farklılık gösterse de rekabet avantajını başarmak için yenilikçilik temeline oturtulmuş stratejiler izlemektedirler. Çoğu yenilik olağan ve artımsal olup birikimsel olarak yeni anlayışlar getirirken, kimi yenilikler pazardaki fırsatları belirleyerek rekabet avantajı yaratır (Porter, 1990). Kurumlar performans seviyelerini devam ettirmek veya geliştirmek için çaba gösterirler. Bu amacı başarmak için, değişiklikleri kendi yapı veya süreçlerinde uygularlar. Bu değişimler yönetimin seçimleri (plan değişiklikleri) veya dış koşulların benimsettiği direkt etkiler olabilir. Örgütsel değişimi tetikleyen güçlerin kaynağına bakılmaksızın, yenilikler uyumlayıcı davranışları sağlamak için değişiklik yaratılması anlamına gelir (Damanpour, 1984). Bu bağlamda, şirketlerin önemli stratejik bileşenlerinden teknoloji ve yenilikçilik sürdürülebilir başarıyı getirmektedir. Yenilikçilik; firmanın yenilikleri kendi kapasitesiyle bağdaştırması, böylelikle kuruma yeni süreçleri, ürünleri ve fikirleri getirmesidir (Hult, Hurley ve Knight, 2004).

Bu çalışmanın amacı, müşteri, teknoloji, fırsat ve öğrenme odaklılık gibi stratejik oryantasyonların teknolojik yenilikçiliğe olan etkisini ve yeni ürün

geliştirme performansı ile ilişkisini araştırmaktır. İlgili literatüre ve teorik kavramlara bağlı kalınarak, yeni ürün performansı ve yenilikçilik, fırsat odaklılık, müşteri odaklılık, öğrenme odaklılık ve teknoloji yönetimi yapısı altında incelenecektir. Araştırmacılar fırsat odaklılığın (Keh, Foo ve Lim, 2002; Lumpkin ve Lichtenstein, 2005; Gartner, 1985; Bygrave ve Hofer, 1991; Knight, 1997), müşteri odaklılığın (Hakala ve Kohtamaki, 2011; Berthon, Hulbert ve Pitt, 2002; Deshpande, Farley ve Webster, 1993; Slater ve Narver, 1995; Zhou, Yim ve Tse, 2005), öğrenme odaklılığın (Huang ve Wang, 2011; Hurley ve Hult, 1998; Calantone, Çavuşgil ve Zhao, 2002 ) ve teknoloji yönetiminin (Hao ve Yu, 2011; Phaal, Farrukh ve Probert, 2001; Drejer, 1997; Çetindamar ve Ünsal, 2015) önemini çeşitli firma başarı kriterleri üzerine ayrı ayrı araştırmışlar ancak teknolojik yenilikçilik üzerine etkilerini bu çalışma ele almaktadır.

Bahsedilen stratejik yönelimler, Türkiye mermer sektörü firma temsilcilerinden anket yöntemiyle veri toplanarak gerçekleştirilmiştir. İlgili veriler Doğal Taş ve Teknolojileri Fuarı'nda edinilmiştir. Sanayi ve Ticaret Bakanlığı'nın yayınladığı Türkiye Sanayi Strateji Belgesi'nde yer alan katma değeri arttırma temelli ihracatın yapılmasıyla alakalı olarak bu sektörün, stratejik oryantasyonlardan en fazla hangisine önem verdiği, aynı zamanda yeni ürün geliştirmede ve katma değeri ülkede bırakmaya yönelik teknolojik yenilikçiliğe etkileri bu araştırmanın amacını oluşturmuştur. Araştırmanın sektör spesifik niteliği ve seçilen sektörün büyüklüğü ve önemi dikkate alındığında, sektörün teknolojik yenilikçilik odaklı yeni ürün performansı araştırmasında iyi bir performans gösterecekleri düşünülen örneklem grubu olarak seçilmiştir. Fuar esnasında sadece doğal taş çıkarım, işleme, ithalat ve ihracat aşamasında yer alan firmalar seçilmiştir. 898 fuar katılımcısından 200 yerli katılımcı rastgele seçilmiş 52 firmadan 67 katılımcı ile çalışma gerçekleştirilmiştir. Fırsat odaklılık belirgin ve pozitif yönde teknolojik yenilikçilikle alakalı bulunmuştur. Aynı zamanda yapılan analiz sonucunda teknolojik yenilikçilik ile yeni ürün performansının bir ilişkisi bulunmadığı da ortaya konulmuştur. Bu sebepten ötürü hipotezler kısmen desteklenmiştir. Çalışmaya öncelikle, Türkiye mermer sektörüne genel bakış ve teknoloji ile ilgisi aktararak başlanmıştır. Sonrasında yeni ürün performansının ve yenilikçiliğin firmalar için önemi tartışılmıştır. Sonrasında teknolojik yenilikçilik, yeni ürün performansı ve müşteri odaklılık, öğrenme odaklılık, fırsat odaklılık ve teknoloji odaklılık stratejik yönelimleri ile ilgili

hipotezleri incelenip, toplanılan verilerin analizleri yapılmıştır. Sonuç kısmında da mermer sektörü açısından ürün performansını ve katma değeri artırmak için öneriler yer almıştır.

## 1. MERMER SEKTÖRÜ VE TÜRKİYE

### 1.1. Türkiye' Doğal Taş Üretimi ve İhracatı

Dünya mermer sektöründe Türkiye, yüksek rezerv miktar ile dünya doğal taş rezervinin yaklaşık %40'ına sahiptir ve bu rezervin sadece %2'lik kısmının kullanıldığı bilinmektedir (Enerji ve Tabi Kaynaklar Bakanlığı [ETKB], 2014).

Ülkemizde, mermer ocağından blok halinde çıkarılan mermerler entegre tesislerde mermer kesme makinaları ile birlikte plaka haline getirilmektedir. Çıkarılan blok mermerler yurtiçi ve yurtdışı taleplerine göre plaka haline getirilerek satışı gerçekleştirilmektedir. Farklı renk ve dokuda sahip olduğu doğal taş çeşitleri ile Türkiye'nin önemli ihracat kalemlerinden birini oluşturmaktadır (bkz. Tablo 1). Aynı zamanda, maden sektörü ihracat kalemleri arasında da en fazla ihracat payına sahip olan alandır.

**Tablo 1: 2011- 2012- 2013 Senelerine Ait Mermer İhracat Rakamları<sup>1</sup>**

Doğal Taşlar (Blok)	2011		2012		2013	
	Miktar (ton)	FOB (\$)	Miktar (ton)	FOB (\$)	Miktar (ton)	FOB (\$)
<b>Toplam</b>	5.435.292	797.001.881	5.964.955	949.760.672	6.270.566	1.141.359.878
<b>Doğal Taş (işlenmiş)</b>						
<b>Toplam</b>	1.846.637	877.119.746	1.929.833	951,661	2.441.968	1.083.675.727
<b>Doğal Taşlar Genel toplamı</b>	7.281.929	1.674.121.627	7.894.788	950.712.333	8.712.534	2.225.035.604

**Kaynak:** ETKB, 2015

1985 yılında Maden Kanunu kapsamına alınması ile birlikte üretim artmaya (bkz. Tablo 2 ve 3), sektör hızla büyümeye, istihdamın da önemli bir kaynağını oluşturmaya devam etmektedir. Türkiye'de 13 bin adet maden işletme ruhsatı bulunmaktadır ve bu işletme ruhsatlarının %30'u mermer sektörüne aittir (ETKB, 2012). Yaklaşık 250.000 kişi, 2.100 mermer ocağı, 1.500 küçük ve orta ölçekli

<sup>1</sup> Enerji ve Tabi Kaynaklar Bakanlığı'nın verilerinden alınan bilgiler en son 2012 yılına aittir.

fabrika ve 7.500 atölyede istihdam edilmektedir (Maden Tetkik ve Arama Genel Müdürlüğü [MTA], ETKB, 2012).

**Tablo 2: 2003-2012 Yılları Arasında Birim Bazında Doğal Taş Üretimi**

Yıllara göre (m3)	Toplam
2003	1.507.248
2004	1.848.529
2005	2.281.008
2006	2.896.164
2007	3.820.971
2008	3.050.113
2009	3.787.583
2010	4.285.557
2011	5.834.822
2012	5.263.347

**Kaynak:** ETKB, 2015

**Tablo 3: 2003-2012 Yılları Arasında Ton Bazında Mermer Üretimi**

Yıllara göre (ton)	Toplam
2003	229.797
2004	253.867
2005	2.487.659
2006	6.103.196
2007	9.828.526
2008	12.308.79
2009	15.328.12
2010	27.233.26
2011	25.510.71
2012	21.821.49

**Kaynak:** ETKB, 2015

## **1.2. Türkiye Mermer Sektörü ve Teknoloji Kullanımı**

MTA bilgilerine göre, geleneksel yöntemlerden kurtularak modern üretim yöntemleriyle üretim yapmaya çalışan sektör, işlem ve süreçlerinde kullandığı makinelerin %80'ini yurtdışından, özellikle İtalya'dan ithal etmektedir.

İstanbul Maden İhracatçıları Birliği 2012 Çalışma Raporu'na göre, gerçekleştirilen ve yürütülen projeler kapsamında eğitim, pazarlama, Avrupa Birliği uyum süreci, ihracat süreçlerinin kolaylaştırılması gibi konularda çalışmalar

yapılmış, ancak özellikle teşvik kapsamında AR-GE faaliyetleri için herhangi bir projeye rastlanılmamıştır. Yürütülen ve gerçekleştirilen bu projeler de yine ihracat temelli pazarlama faaliyetlerine ağırlık verdiği gibi ülke içerisinde teknoloji temelli katma değeri artıracak yönde atılımları içermemektedir. Maden sektörünün tamamını kapsayan raporda, belirtilen 2013 bütçesine göre, fuar ve tanıtım faaliyetlerine 861.000.00 TL ayrılırken, araştırma ve geliştirme giderlerine 631.000.00 TL ayrılmıştır.

Ekonomik katma değer (Economic Value Added- EVA), şirketlerin strateji planlamasında ve hedef belirlemede, teşvik sistemleri, bütçeleme, insan kaynakları gibi pek çok kurum yapılarında giderek önemi artan bir ölçüm değeri olarak karşımıza çıkmaktadır (Öztürk, 2004). Şirket kararlarının verilmesine birçok noktada fayda sağlayan EVA, gelişmekte olan ülkelerin de ekonomik hedefleri açısından göz önünde bulundurulmaktadır. Batılı ülkelerde yoğun olarak kullanılan EVA, ülkemizde henüz yeteri kadar kullanılmamakta ve firmalar bu sisteme yabancı olmaktadır (Öztürk, 2004).

Sanayi ve Ticaret Bakanlığı'nın yayınladığı ve tablo 4'te detaylı olarak gösterilen Türkiye Sanayi Stratejisi Belgesi GZFT analizine göre, zayıf yönlerde özellikle AR-GE, teknoloji ve inovasyon yetersizliği, doğal kaynakların etkin yönetilememesi ve enerji sorunu, yüksek katma değerli ürünlerde sınırlı üretim kabiliyeti, imalat sanayinin teknoloji üretimindeki yetersizliği ve modern teknoloji kullanımının yaygınlaşmaması üzerinde durulmuştur. Yine aynı strateji belgesinde, stratejik hedeflerden birisi olarak ülke içerisindeki katma değer artırılması hedef olarak gösterilmiş, bu bağlamda tasarım, markalaşma ve lojistik faaliyetlerine destek verileceği belirtilmiştir.



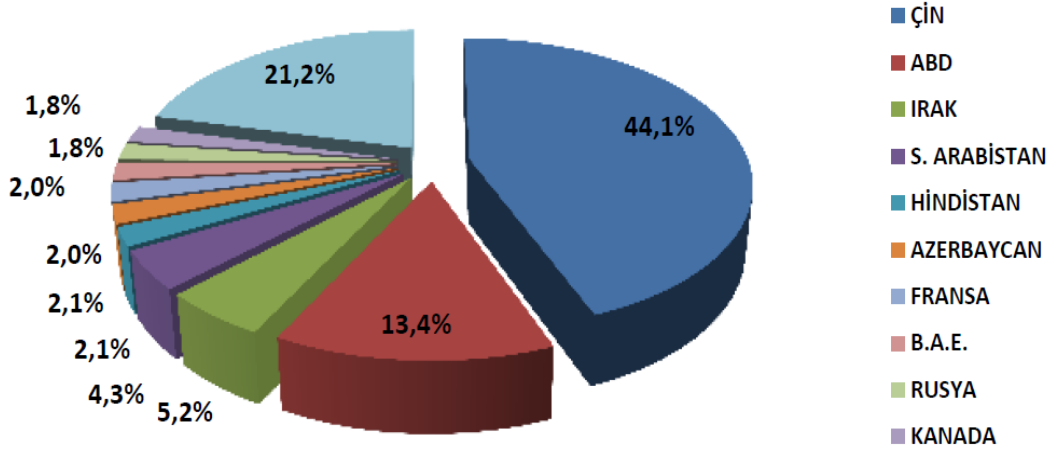
**Tablo 4: Türkiye Sanayisi GZFT Analizi**

<b><u>GÜÇLÜ YÖNLER</u></b>	<b><u>ZAYIF YÖNLER</u></b>
1- Türkiye'nin coğrafi konumu	1- Nitelikli işgücü eksikliği
2- Genç insan gücü kaynağı	2- AR-GE, Teknoloji ve İnovasyon eksikliği
3- Türk Sanayisinin uluslararası standartlarda ve kalitede üretim yapması	3- Finansman kaynaklara erişim eksikliği
4- Girişimcilik kapasitesinin varlığı	4- Doğal kaynakların etkin yönetilememesi ve enerji sorunu
5- Gelişmiş sanayi altyapısı ve sanayi üretiminin çeşitliliği	5- Kamu kurum ve kuruluşları arasında işbirliği ve eşgüdüm eksikliği
6- KOBİ sayısı ve OSB potansiyelleri	6- Yüksek katma değerli ürünlerde sınırlı üretim kabiliyeti
	7- Altyapı yetersizlikleri
	8- Yatırım ve iş ortamı yetersizlikleri
	9- Kayıt dışılığın yüksek boyutlarda olması
	10- İmalat sanayinin teknoloji üretimindeki yetersizliği ve modern teknoloji kullanımının yaygınlaşmaması
	11- Sanayiye ilişkin verilerin sistematik ve tek bir kaynaktan elde edilemeyişi
	12- Girdi maliyetlerinin yüksek oluşu
	13- Bölgeler arası gelişmişlik farkları
	14- Kumelenme stratejilerinin yeterince uygulanamaması
	15- Rekabet kültürünün yeterince gelişmemiş olması
	16- KOBİ'lerin ihracat ve pazarlama konusundaki yetersizlikleri

**Kaynak:** Sanayi ve Kalkınma Bakanlığı Türkiye Sanayi Stratejisi Belgesi, 2014

Bu strateji hedefleri çerçevesinde, Türkiye mermer sektörü üzerinde bazı ihracat kısıtlamalarına gidilmesi planlanmaktadır. Ülke içerisindeki katma değeri artırmak amacıyla, blok mermer ihracatına kısıtlama getirilmesi, ihracatın işlenmiş mermer üzerinden gerçekleştirilmesi hedeflenmektedir. Sektörün buna hazır olup olmadığı sanayiciler arasında tartışma yaratırken, Türkiye'nin şu an en büyük ihracatçısı olan Çin (bkz. Grafik 2), işlenmiş mermer ithalatı için yüksek vergiler uygulamaktadır. Bu bağlamda, doğal taş sektörünün bir kısmı bu uygulamayı desteklerken, ihracatı blok mermere dayalı olan diğer firmalar şiddetle karşı çıkmaktadır. Her ne kadar Türkiye mermer sektörü kendine özgü mermerlerle dünya piyasasının önemli ihracatçıları arasında yer alsada (bkz. Tablo 5), Çin'in varlığını göz ardı edememektedir. Diğer bir konu olarak, 2008 yılına kadar yükselen ihracat eğrisi çizen sektör, 2008 krizi ile duraklama dönemi geçirmiş, 2008 öncesi performansını son zamanlarda tekrar yakalamaya başlamıştır. Bu bağlamda, Türkiye mermer sektörü kendisini mevcut pazarlara endekslemiş, büyük firmalar hariç,

yükselen yeni pazarlar için belirli ve mevcut pazarlama faaliyetleri dışında herhangi bir yenilik getirmemişlerdir.



**Grafik 1: Doğal Taş İhracatında İlk 10 Ülke**

Kaynak: İMMİB

**Tablo 5: Dünyanın En Büyük Doğal Taş İhracatçıları**

ÜLKE	2008		2009		2010		2011		2012	
	Bin ton	% pay	Bin ton	% pay	Bin ton	% pay	Bin ton	% pay	Bin ton	% pay
Çin	11793	26.1	11733	28.6	12496	25.8	13507	27.3	12597	24.3
Türkiye	4886	10.8	4868	11.9	6603	13.6	7165	14.5	8000	15.4
Hindistan	5426	12	5311	12.9	5005	10.3	5200	10.5	7580	14.6
İtalya	3154	7	2835	6.9	3144	6.5	3062	6.2	3180	6.1
İspanya	2445	5.4	1968	4.8	2468	5.1	2597	5.2	2733	5.3
Mısır	2085	4.6	1973	4.8	1882	3.9	2240	4.5	2525	4.9
Brezilya	1990	4.4	1673	4.1	2226	4.6	2187	4.4	2237	4.3

Kaynak: T.C. Ekonomi Bakanlığı Sao Paulo Ticaret Ataşeliği, Ocak, 2014

Kriz anları yenilikçi fikirleri oluşturmaz. Ancak belirsizlik ve kaygı kriz tarafından oluşturulur ve kurum çalışanlarını kaygıyı yatıştırmak için yeni yapıları benimsemesi açısından isteklendirilir (Shepard, 1967). Buna göre, sektör her ne kadar ülke için belirgin ihracat kalemlerinden biri olsa da, yenilik, performans faaliyetleri ve stratejik yönelimler açısından oldukça kırılgan bir yapıdadır. Teknik ve yönetsel yenilikçiliğin firmalar tarafından benimsenme oranını, örgütsel gerileme ile örgütsel performans ters ilişkilidir (Damanpour, 1984).

Blok mermer ihracatçıları, böyle bir değişime hazır olmadıklarını belirtirken, blok mermere kısıtlama getirilmesi durumunda ihracatın düşeceğini, ülkelerin blok mermer alımlarını diğer ülkelerin blok mermer ihracatçılarından karşılayacaklarını belirtmektedirler. Rekabete karşı yenilikçilik geliştirmek isteyen firmalar güçlü bir teknoloji yöneliminde olmalıdırlar (Gatignon ve Xuereb, 1995).

## 2. TEKNOLOJİK YENİLİKÇİLİK VE YENİ ÜRÜN PERFORMANSI

### 2.1. Teknolojik Yenilikçilik

Yenilikçilik; mühendislik, pazarlama, yönetim, iktisat gibi birçok bilim dalıyla birleştirilmektedir. Yenilikçilik, yeni ürün ve/veya yeni hizmetteki fırsat algısının ticari başarısı amacıyla teknoloji temelli buluşlarla geliştirilmesi, üretilmesi ve pazarlaması için başlatılan yinelemeli bir süreçtir (Garcia ve Calantone, 2001).

Bu tanıma göre yenilikçilikle ilgili iki farklı süreç oluşmaktadır:

1. Herhangi bir buluşun teknolojik gelişimiyle ve bu ürünün pazara tanıtılmasıyla beraber benimsenmesi ve yayılmasının birleştirilmesi sürecidir.
2. Yenilikçilik süreci kendi doğası gereği yenilemelidir ve bu nedenle otomatik olarak yeni bir inovasyonun pazara girişini ve geliştirilen inovasyonun tekrardan pazara tanıtılmasını kapsar. Yenilikçiliğin kendini tekrarlayan doğası gereği birçok yenilik türü mevcuttur. Aynı zamanda OECD ayrıca "teknoloji temelli buluşlar"ı tanımlamaktadır. Bu teknolojik yenilikçilikler endüstriyel sanatlar, mühendislik, uygulamaları bilimler ve/veya abstrak bilimler içindir (Garcia ve Calantone, 2001).

Teknolojik yenilik, yeni fikirler ve bağımsız olarak neden çalıştıklarını anlamaya yönelik olarak uzmanlaşma yani deneme yanılma yöntemine bağlı bir süreçtir (Cantisani, 2006). Yenilikçilik herhangi bir yeniliğin 'yenilik' derecesini ölçmek için kullanılır (Garcia ve Calantone, 2001).

Başka bir bakış açısından, Kleinschmidt ve Cooper yenilikçiliği 'yüksek', 'orta' ve 'düşük' olarak derecelendirerek sınıflandırmıştır. Yüksek derecede yenilik içeren ürünler pazara, firmanın kendisine ve ürün sektörüne yeni olan ürünlerdir. Orta derecede yenilik içeren ürünler firmanın kendi çizgisine ve mevcut olan ürün hattına ortalama yenilik getiren ürünlerdir. Düşük derecede yenilik içeren ürünler ise modifikasyonları, maliyeti azaltan ve yeniden konumlandırmayı gerektiren ürünlerdir. Düzenli inovasyonlar düzenlenmiş teknik ve üretim kapasitesiyle beraber mevcut pazar ve müşterileri hedefler. Artımsal gelişimler çoğunlukla süreç

teknolojisi ile ilişkilendirilir. Devrimsel yenilikler mevcut pazar ve müşteriler içindir ancak teknik ve üretim yeterliliğe zarar vermektedirler (Garcia ve Calantone, 2002).

Artımsal yenilikçilik Pazar odaklı stratejilerle ve iyi bilinen kurum yapısının boyutlarıyla alakalıdır. Ancak radikal yenilikçilik pazara yeni bir yapı ve özgün strateji getirmektedir (Ettlie, Bridges ve O' Keefe- 1984). Rothwell ve Gardiner'a göre, artımsal yenilikçilik, mevcut yenilikçilik ile radikal yenilikçiliğin birleştirilmiş halidir (Garcia ve Calantone, 2001). Her ne kadar belirgin farkları olsa da radikal ve artımsal yenilikçilik sürecinin her ikisi de strateji ve yapı odaklıdır (Ettlie, Bridges ve O' Keefe- 1984). Artımsal yenilikçilik basit olarak mevcut teknoloji ile mevcut pazar için daha önceden var olan ürüne yeni özellikler ve faydalar eklenmesidir. Artımsal yeni ürünler, mevcut ürün ve/veya üretimdeki ve dağıtım sistemlerindeki uyarılama, geliştirme ve iyileştirmeyi kapsar (Garcia ve Calantone, 2001).

Çoğu geleneksel yapı planlamaları ve pazar odaklı stratejiler artımsal yenilikçilik süreci temellidir (Ettlie, Bridges ve O' Keefe- 1984).

Yenilikçilik süreci kurumsal anlayışa sahip nitelikli kişiler tarafından yeni fikirlerin geliştirilmesi ve uygulanmasıdır. Yenilikçiliğin bu tür tanımı teknik, üretim, süreç ve yönetim açısından daha genel ve kapsamlı bir ifade taşımaktadır (Van De Ven, 1986).

Kimberly (1981) belirttiği gibi, yenilikçilik hakkındaki önyargı ilk yaratılan fikrin uygulanmasıdır. Yenilik herhangi bir soruna çözüm getirmelidir. Eğer bu şekilde bir çözüm getirmiyorsa yenilikçilik olarak göz önünde bulundurulamaz. Ani sorunlar için çözüm sunmayan yeni fikirler yenilikçilik değildir. Herhangi bir bağlamda yenilikçilik kişisel bir girişim değildir ve genellikle hata olarak adlandırılır. Yenilikçilik kurumsal ve sosyal kavramlarda inşa edilmelidir. Topluluktaki girdi ve çıktılarla beraber kendisini geliştirir ve topluluğun ihtiyaçlarına göre oluşur. İhtiyaçlara hizmet eden içerdeki ve dışardaki örgütlenme ve kurulan alt yapı ile ilgilidir. Kurumsal liderlik olan bu tasarı problemlerin çözülmesine yardımcı olur. Yenilikçilik çalışmaları 4 kavram önermektedir. Bunlar; fikirler, kişiler, işlemler ve koşullardır (Van De Ven, 1986).

## 2.2. Yeni Ürün Geliştirme ve Yeni Ürün Performansı

Yenilikçiliğin benimsenmesi, yeni fikirlerin veya davranışların üretim, geliştirme ve uygulamasını kapsayan bir yapı olarak düşünülmüştür. Yenilikçiliğin benimsenmesi, performansa ve kurumun verimliliğine katkıda bulunur (Damanpour, 1991). Yenilikçi organizasyonlar sadece çevresel değişiklikleri benimsemekle kalmayıp, kendi kaynak ve yeteneklerini kullanarak daha önceden pazara sunulmamış yeni ürün veya hizmetler sunarak yeni çevresel koşullar yaratmaktadırlar. Yenilikçilik, içsel ve dışsal değişiklikleri sağlayarak örgütsel performansın devam etmesi ve geliştirilmesi anlamına gelir (Damanpour, 1984). Pazara ürün ve hizmetlerini ilk sunan firmalar liderdir aynı zamanda teknolojik yenilikçiliğin en keskin kenarındadırlar (Despandhe, Farley ve Webster, 1993). Eğer herhangi bir yenilikçilik en başından liderliği hedeflemiyorsa, yeteri kadar inovatif olmayacağı anlamına gelmektedir (Drucker, 1982).

Park (2005), yeni ürün yenilikçiliğini üç ayrı birleşen ile açıklamıştır: girişimci, firmanın tecrübesi ve teknoloji. Bu birleşenlerin her ne kadar literatürde incelendiğini belirtse de birbirinden soyutlanarak çalışıldığını ve tüm üçünün sentezinin firmaların yeni ürün yaratımına katkıda bulunacağını öne sürmüştür. Çünkü, girişimcinin tek başına yeterli olmayacağını, pazar bilgisiyle beraber teknolojinin kullanımının firmalara pazar başarısı getireceğini belirtmiştir. Yenilikçilik faaliyetinin temelinde de girişime yönelik olarak değişim odaklı, anlamlı ekonomik ve sosyal potansiyeller yer almaktadır (Drucker, 1982).

Yenilikçilik sürecinde üç aşama görülür: fikir üretme, kabul etme ve uygulama. Bu üç aşama da süreç içerisinde birbirleriyle örtüşür veya çakışır. Kurumun kendisi yenilikçidir, ancak bazı geleneksel yapıdaki kurumlar kendi geçmişinden yeniliğe dirençli bir şekilde tasarlanmıştır (Shepard, 1967).

Firmanın yeterli kaynakları mevcut olduğunda ve yenilikçiliğin uygulanmasına olanak tanındığında, yenilikçilik kurumun kültürü olur. Örgütsel yenilikçilik, yenilikten de üstün olarak kurum kültürünün bir açısı olarak kavramsallaştırılabilir. Yüksek seviyedeki örgütsel yenilikçilik, kaynaklar ve diğer organizasyon karakterleriyle birleştirildiğinde, yenilik kapasitesinin yükseltilmesine öncülük edebilir (Hurley ve Hult, 1998). Shoham v.d. (2012), çalışmalarında örgütsel yenilikçiliğin yenilik ve ürün performansını yükselttiğini, bunun kazan/kazan bir

yatırım olacağını öne sürerek örgütsel yenilikçiliğe yatırım yapılması gerektiğini ortaya koymuşlardır.

Stratejilerin başarı düzeylerini ölçmede kullanılan performans ölçümleri stratejik karar alma süreçlerinde göz önünde bulundurulan girdilerdir. Stratejik karar alma süreci de firmanın, pazar rekabetinde ne durumda olduğunu ve rekabet avantajını elde edebilmek için gerekli yöntemlerin belirlenmesi, seçilmesi ve bunun kurum içine adapte edilmesidir. Bu sebepten ötürü, firma performansı kurumların stratejik karar alma aşamasında ciddi bir rol oynamaktadır. Performans ile strateji arasındaki temel fark ise performans geçmiş dönemdeki uygulamaları veri olarak kuruma sunarken strateji gelecek dönem ile ilgili uygulamaları belirlemektedir. Firmanın başarılı bir strateji geliştirmesi performans ölçümleriyle mümkündür (Bulut, Yılmaz ve Alpkan, 2009). İşletme performansı, kurum hedeflerinin satışlarda ve pazar payında büyüme ve karlılığı gerçekleştirmekle beraber firmanın stratejik hedeflerini başarması anlamına da gelmektedir (Hult, Hurley ve Knight, 2004).

Stratejik odaklılık firmaların ürün performansları için kritik yol göstericidir. Pazarın kurumu yönlendirmesi Pazarlama faaliyetleri açısından önem taşırken, pazara başarılı yeni ürünler sunması açısından da önem taşımaktadır (Gatignon ve Xuereb, 1995).

Pazar odaklılık, kurumun, piyasa tahminlerini ve müşteri ihtiyaçlarını toplama, Pazar bilgisini edinme ve onu organizasyon içerisinde dağıtma ve pazara ve rakiplere cevap verme yeteneğidir (Huang ve Wang, 2011). Teknoloji odaklı firmalar ise, güçlü teknoloji geçmişlerine sahip olan ve bunu yeni ürün geliştirmede kullanabilen firmalardır (Gatignon ve Xuereb, 1995). Teknoloji temelli yenilikçilik pazar temelli yenilikçiliğe göre işletme ve ürün performansını daha çok etkilemektedir (Zhou, Yim ve Tse, 2005). Firmanın teknoloji yönelimi, teknoloji karakterlerinin belirlenmesinde en önemli rolü oynamaktadır. Teknoloji yöneliminin yoğun olduğu firmalar, her ne kadar maliyetli de olsa radikal veya rakiplerin ürünlerine benzer ürünleri kendi yenilikleriyle birleştirerek daha fazla ürün sunmaktadırlar (Gatignon ve Xuereb, 1995).

Yeni ürün performansında, stratejik odaklılığın etkisi belirgin olarak pozitif etki etmektedir. Bu etki pazara getirilmiş yenilikçilik karakterlerine çaba gösterilmesi ile alakalıdır. Pazar türlerine göre kurumların farklı yönelimleri yenilikçilik türünü de

etkilemektedir (Gatignon ve Xuereb, 1995). Teknoloji odaklılık, ürün yenilikçiliği ve geliştirilmesine direkt etki etmektedir (Salavou, 2005).

Antoncic ve Prodan (2008), Slovenya’da üretici firmalar üzerinde yaptıkları araştırmaya göre, kurumsal teknolojik girişimcilik ve örgütsel performans, büyüme ve karlılık açısından birbirini desteklemektedir.

Deshpande ve Farley (2003) yaptıkları çalışmada örgütsel yenilikçiliğin performansı güçlü bir şekilde etkilediğini ortaya koymuşlardır. Çalışmalarında, açık kurum kültürünün (rekabetçi ve girişimci), kurum performansında Pazar odaklılığın ve yenilikçiliğin güçlü etkisi olduğunu göstermişlerdir. Farklı ülke ve sektörlerde yaptıkları araştırma genellendiğinde, pazar odaklılık ve yenilikçilik tutarlı olarak performansa pozitif bir etkisi olduğu sonucuna varılmıştır. Pazar oryantasyonu, firmanın Pazar bilgisine ve müşteri isteklerine karşı genel bir duyarlılığıyla beraber kurum kültürü olarak karşımıza çıkmaktadır. Pazar odaklı işletme kültürünün temeli olarak, Pazar ve müşteri tepkilerinin detaylı olarak takip edilmesi ve buradan edinilen bilgilerin işletme süreç, strateji ve ürünlere yansıtılması, aynı şekilde kurum çalışanlarının bu değişimlere duyarlı olması ve işbirliği içerisinde olmasıdır. Böylelikle, işletme sürekli pazarı ve müşteriyi takip ettiği için daha yüksek müşteri değeri üretebilecek, bunun doğrultusunda yeniliklere daha açık olacaktır (Yılmaz, Alpkan ve Bulut, 2009).

Pazar odaklılık, öğrenme odaklılık, yenilikçilik ve yenilik kapasitesi, yenilik sürecini etkileyen, organizasyonların kendine ait varlıklarıdır. Diğer faktörlerin yanı sıra, pazar ve öğrenme odaklı şirket kültürleri, yeni fikirlerin ve yenilikçiliğin organizasyon kültürünün bir parçası olarak kavrama gücünü de teşvik eder (Hurley ve Hult, 1998). Pazar odaklılık ve öğrenme odaklılık işletmeler açısından daha fazla çevreye uyum sağlama kapasitesi ile ilgilenirken, girişim odaklılık bulunulan çevreyi şekillendirmeye ilgilendirir. Yenilik süreçleri açısından, Pazar odaklılık yeni ürünlerin pazarda benimsenmesi ve başarısının artması açısından önemliken, öğrenme odaklılık yenilik sürecinin adapte edilmesi, girişim odaklılık da yeni süreçlerin başlatılması açısından önem taşımaktadır (Yılmaz, Alpkan ve Bulut, 2009). Yenilikçilik, firmanın faaliyet gösterdiği pazardaki dalgalanmalara bakmaksızın işletme performansının önemli belirleyicilerindedir. (Hult, Hurley ve Knight, 2004). Pazar oryantasyonunun firmanın yenilik yapabilme kabiliyetiyle yakından ilişkili olması pazar oryantasyonunun rekabet avantajını sürdürebilmek için daha da önemli



noktaya taşımaktadır. Firma, müşteri ihtiyaç ve isteklerini daha iyi belirleyebilecek böylelikle ürün ve hizmet iyileştirmeleriyle beraber rekabet avantajını kazanacaktır (Bulut, Yılmaz ve Alphan, 2009). Yeni ürün gelişiminde kurumun stratejik yönelimi firma performansının merkezinde yer almaktadır (Gatignon ve Xuereb, 1995).

Şirketler, stratejileri belirleyebilmek için farklı performans ölçümlerini göz önünde bulundururlar. Finansal performans, performans ölçümlerinde en fazla önem verilen performans kriteri olarak karşımıza çıkmaktadır. Ancak günümüzde tüketici ihtiyaç ve isteklerinin hızla değişmesi buna bağlı olarak da sürekli yeni ürün ve hizmet arayışları şirketleri süreç ve ürünlerine yenilik getirmeye yöneltmiştir (Bulut v.d., 2013).

Müşteri odaklılık, girişimde uzun dönemli karlılığı geliştirmek için sermaye sahipleri, yöneticileri ve çalışanlar gibi paydaşları dışlamadan, müşterinin çıkarlarını önceliğine koyan inançlar bütünüdür (Despandhe, Farley ve Webster, 1993). Firmanın yenilikçi davranışları açısından, müşteri odaklılık kullanıcıların ihtiyaçlarını tanımlayan, analiz eden, anlayan ve cevap verebilen firmalar için kullanılır. Müşteri odaklılık aynı zamanda, ticari uygulamalar için büyük bir teknolojik yenilikçilik gerektiren durumların olası pazarlar için teşhis edilmesine de vurgu yapmaktadır (Gatignon ve Xuereb, 1995). Müşterilerin tercihleri hızla değişmesi durumunda, kurum mevcut olan pazarı takip etmek yerine yeni ürünleri geliştirmeye odaklanmaktadır. Pazar odaklı firmalar, müşterilerin potansiyel ihtiyaçlarını belirleyebilir ve bu ihtiyaçları teknoloji temelli yenilikçilikle cevap verebilir (Zhou, Yim ve Tse, 2005).

Yöneticiler, tüm işletme planı ve stratejileri için müşteri odaklılık ve yenilikçilik ile birlikte adlandırdıkları ‘pazarlama kavramı’na odaklanmaktadır. Pazarlama kavramından yola çıkılarak, müşteri odaklılığın işletme birim performansında olumlu etkisi olduğu, ve müşteri odaklılığı açısından ölçülüp ölçülmediğine bakılmaksızın tedarikçi yada müşterilerinin algısı açısından da doğru olabilir (Despandhe, Farley ve Webster, 1993).

Hakala ve Kohtamaki (2012), yazılım firmalarında yaptıkları araştırmada girişimci, müşteri ve teknoloji odaklılığı farklı kuramsal şablonlar ile incelemiştir. Kuramsal şablonlarda yer alan entegratör grubu, örgütsel öğrenme ile müşteri, teknoloji ve girişimci odaklılığı başarılı bir şekilde birleştirmektedir. Örgütsel

öğrenmenin yüksek olmasıyla beraber girişimcilik, yenilikçilik ve riske girme üzerinden yeni teknolojiyi müşteri istekleriyle daha başarılı entegre edebilmektedirler.

Müşteri odaklı olmak yalnızca felsefik algıda yeterli değildir. Yenilikçilik kişilerin akıl ve hayal güçlerini birbirine geçirebilmeli ve böylelikle müşteri yaratılabilmelidir (Berthon, Hulbert ve Pitt, 2002). Martin (1995), sektörün önemli firmalarının deneyimlerini aktardığı makalesinde, geleneksel pazarlama ve araştırma yöntemlerinin müşteri isteklerini ön plana koyduğu ve bu durumun müşteri tatminini ve firma performansını düşürdüğü sonucuna varılmıştır. Yine tamamen müşteri odaklılık, firmanın yenilikçiliğine ve müşteri bağlılığına zarar vermektedir. Pazar yönelimli firmalar müşterilerin farklılaşan ihtiyaçlarına ürün ve hizmet yenilikleri getirerek pazarda daha iyi konumlanabilirler. Bu yetenek, firmalara kendi fırsat ve tehditlerine daha hızlı ve etkili cevap vermelerini sağlar. Dolayısıyla Pazar odaklılık doğası gereği öğrenme odaklıdır (Slater ve Narver, 1995).

Talebin belirsiz olduğu pazarlarda firma teknoloji ve müşteri odaklı olmalıdır. Bu yönelimler, firmanın daha iyi ürün performansı sergileyeceğini, pazarda daha yenilikçi olacağını böylelikle de en üst düzeyde performans sergileyeceğini gösterir (Gatignon ve Xuereb, 1995).

Han, Kim ve Srivastva (1996), müşteri odaklılık- yenilikçilik- performans zincirini inceledikleri araştırmalarında, müşteri odaklılığın örgüt performansı ve örgütsel yenilikçiliğe olan etkisini pozitif olarak bulmuşlardır.

Ürün performansı yüksek olan firmaların, pazar kültürleri olmalı ve aynı zamanda müşteri odaklı ve yenilikçi olmalıdırlar. Yalnızca, pazar kültürüne sahip olmak, müşteri odaklı veya yenilikçi olmak tek başına en iyi performansı üretmez. Performansı düşük olan firmalar, yenilikçi olmayan, kendi içerisinde bürokrasi odaklıdır. Firmalar, diğer çeşitli kombinasyonlar ile ara düzeyde performans üretir (Despandhe, Farley ve Webster , 1993).

Müşterilerin tercihleri hızla değişmesi durumunda, kurum mevcut olan pazarı takip etmek yerine yeni ürünleri geliştirmeye odaklanmaktadır. Pazar odaklı firmalar, müşterilerin potansiyel ihtiyaçlarını belirleyebilir ve bu ihtiyaçları teknoloji temelli yenilikçilikle cevap verebilir (Zhou, Yim ve Tse, 2005). İstek yönelimi, yenilikçi girişimcilerin müşteriye yakından takip ederek istek veya başarı odaklı yaklaşımı ile

etkileşimlerinden öğrenmesi, bunu kurum içine ve ürüne adapte edebilmesi böylelikle etkili teknolojik yenilikçilik gerçekleştirmesine olanak sağlar (Quinn, 1986).

Deshpande, Farley ve Webster (1993), kurum kültürü, müşteri odaklılık ve yenilikçiliği araştırdıkları çalışmalarında, müşteri odaklılığın işletme performansına olumlu etkisi olduğu, kurumsal yenilikçiliğin de şirket performansına olumlu etkisi olduğu gözlemlenmiştir. Araştırmaya göre, işletme performansının temelinde müşteri odaklılık ve yenilikçilik kilit belirleyiciler olarak gösterilebilir.

**H1:** Firmaların müşteri odaklılık eğilimi teknolojik yenilikçiliğini ve yeni ürün performansını güçlendirir.

Örgütsel öğrenme, davranışsal değişim yada görüşlerin uygulanması açısından bakıldığında, yenilikçilik ile eşit algılanabilir (Hurley & Hult, 1998). Yenilikçilik yeni fikirleri, süreçleri, ürünleri yada hizmetleri üretme, kabul etme ve uygulamayı kapsamaktadır. Etkili yenilik için, iyice anlaşılmış kurallar ve standartlar, uygulamalar ve inançlara meydan okumak gerekebilir. Anlaşılacağı üzere, yeni ürün gelişimi sürekli örgütsel yenilenmeyi gerektirir (Calantone, Çavuşgil ve Zhao, 2002). Yüksek derecede girişim ve pazar odaklı olan organizasyonlar, çalışanlarla organizasyon arasında karşılıklı öğrenme ve yenilikçiliğe olanak sağlamak için hala örgütsel öğrenme mekanizmasına ihtiyaç duymaktadırlar. Kurumun örgütsel öğrenme kapasitesini geliştirmek değişen çevreye karşı kurumu belli bir tempoda tutma yaklaşımıdır. Bunun sonucu olarak, örgütsel öğrenme, örgütlerin öğrenmesine ve etkili yenilikçiliğe katılmasını sağlar (Huang ve Wang, 2011). Örgütsel öğrenme uygulamaları kurumun Pazar ve girişimci bilgilerinin etkili bir şekilde toplanması, paylaşılması ve dağıtılmasıyla pazar odaklı ve girişim odaklı örgüt meydana getirir (Huang ve Wang, 2011).

Öğrenme odaklılık şirket yenilikçiliğini etkilemektedir. Kurumun öğrenmeye bağlılığı müşterileri, rakipleri ve yeni geliştirilen teknoloji dahil olmak üzere tüm çevreyi anlamaya yönelik araştırma yapar. Yenilikçiliğin kendisi yeni fikirleri, ürünleri ya da süreçleri uygulamaya olanak sağlayan geniş bir öğrenme sürecidir. (Calantone, Çavuşgil ve Zhao, 2002). Öğrenme odaklılık kurum kültürünün en başında gelmekte ve işletme performansına direkt etki eden aracı faktörlerden biri

olmaktadır. Bununla birlikte öğrenme ve yenilikçilik birbiriyle ilişkili olan ayrı yapılarıdır (Hult, Hurley ve Knight, 2004).

Eğer kurum bilginin gelişimi için teşvikte bulunmazsa, çalışanlar öğrenme faaliyetlerini devam ettirmek için herhangi bir motivasyonda bulunmayacaklardır. Calantone, Çavuşgil ve Zhao, 2002). Damanpour (1984), yeni fikir gerçekten uygulanmaya başladığında yenilikçilik olarak göz önünde bulundurulduğunu belirtmiştir. Yönetimin yeni fikirleri benimsemesi de o fikirlerin uygulanacağı garantisini vermemektedir. Diğer gereklilikler ise yeni fikrin kurum üyeleri tarafından kabul edilmesi veya yöntemdeki gerekli değişikliklerin tatmin edici olmasıdır. Yalnızca kurum üyelerinin yeni sistemi, yöntemi, politikayı veya programı kullanmaya başladıklarında yeniliğin kabul edilmiş olduğunu var sayılabilir.

Dolayısıyla, Örgütsel öğrenme girişim odaklılık ve Pazar odaklılıkta yenilikçi anlayışın gelişimini sağlayarak çalışanların daha iyi performans göstermesine etki eder (Huang ve Wang, 2011). Aynı zamanda, öğrenme odaklılık sadece yenilikçiliğin merkezinde değil aynı zamanda diğer örgütsel faaliyetlerde de merkezdedir (Calantone, Çavuşgil ve Zhao, 2002).

Shoham v.d. (2011), İsrail, Litvanya ve Slovakya'da yaptıkları araştırmaya göre, örgütsel yenilikçiliğin yüksek yenilikçilik performansına öncülük ettiği aynı zamanda öğrenme odaklılığın örgütsel yenilikçiliğe öncülük ettiği gözlemlenmiştir. Örgütsel yenilikçiliğin yönetimine pazar yönelimi ve öğrenme yönelimi ile başlanabileceğini belirtmişlerdir. Wang (2008), girişim odaklılık ile öğrenme odaklılığın arasındaki ilişkiyi orta ve büyük ölçekli İngiliz firmalarında test etmiştir. Edindiği sonuçlara göre pazar proaktifliği ve rekabetçi agresifliği göz önünde bulundurarak, şirket yenilikçiliği, öğrenme odaklılıkla yüksek bir korelasyon göstermiştir. Bunun sebeplerinden biri olarak da, işletme süreçleri ve kendini yenileme içsel yönelimde yenilikçilik ve öğrenme odaklılıkla güçlü bir ilişkisi varken, proaktiflik ve saldırganlık açısından da pazar ve rekabet ile güçlü bir ilişkisi vardır. Calantone, Çavuşgil ve Zhao (2002), yaptıkları araştırmada yüksek seviyedeki öğrenme odaklılık, firmanın yenilikçilik derecesi ve performansı ile pozitif ilişkili olarak sonuçlanmıştır.

Bulut (2008), farklı sektörlerdeki Türk firmaları üzerinde yaptığı araştırmasında firma performansına yönelik farklı stratejik oryantasyonları incelemiştir.

öğrenme odaklılığın firma performans kriterlerine en fazla etki eden stratejik oryantasyon olduğunu ortaya koymuştur. Öğrenme odaklılığı pazar odaklılık, teknoloji odaklılık ve girişim odaklılık takip etmiştir.

Öğrenme odaklılık ve yenilikçilik farklı yapılardadır. Örgütsel öğrenme, örgütsel değerlerin bilgi edinme kısmına vurgu yaparken, yenilikçilik kurumların değişim isteğine odaklanmaktadır. Eğer öğrenme odaklılık girdi olarak ele alınırsa, firma yenilikçiliği öğrenmenin çabası olarak çıktı olarak göz önünde bulundurulabilir (Calantone, Çavuşgil ve Zhao, 2002). Sürekli öğrenen, değişimleri kendine ve çevresine adapte edebilen ve bu çerçevede başarılı yenilikler yapabilen örgütler yenilik üreten kurumlardır (Shepard, 1967).

**H2:** Firmaların öğrenme odaklılığı eğilimi, teknolojik yenilikçiliğini ve yeni ürün performansını güçlendirir.

Girişimciliğin ana fikirlerinden biri olan fırsat odaklılık, iyi bir fikrin tanımlanması, değer ve gelir oluşturarak işletme kavramına dönüştürülmesidir (Lumpkin ve Lichtenstein, 2005). Bygrave ve Hofer (1991) fırsat odaklılığı girişimcilik sürecinin bir parçası olarak tanımlamıştır. Fırsat odaklılığı girişimcilik sürecinin bir parçası olarak ele aldığımızda; girişimcilik, şirketin ürünlerinin ve hizmetlerinin geliştirilmesi ve iyileştirilmesi, bunun yanı sıra yönetim teknikleri ve teknolojiler gibi işlemekte olan örgütsel fonksiyonlarında karşı karşıya kaldığı zorluklara karşı yaratıcı ve özgün çözümler arayışında olmaktır. Girişimcilik, özellikle firmanın dış çevresinde değişen koşullarında, firmanın boyutu ve türüne bakılmaksızın her firmada uygulanabilen ve stratejik yenilikçilikte önemli olan temel bir tutumdur (Knight, 1997). Gartner (1985), girişimci, kurum, çevre ve firma yaratım sürecinin etkileşiminin girişimcilik ile ilgisini incelemiş, yeni firma yaratımında sadece bu dört etkileşiminin anlaşılabilirliğini belirtmiştir. Dış çevre, ana etkileyicilerinden biri olarak gözlemlenmektedir. Bireysel davranışlar genellikle dış dünyanın tecrübe ve bilgi kazanımlarıyla etkileşime girmesiyle değişmektedir (Gartner, 1985). Girişimciler ve girişimci firmalar tarafından harekete geçirilen örgütsel öğrenme uygulamaları, yeni fırsatların farkına varılma ihtimalini yükseltmektedir (Lumpkin ve Linchtenstein, 2005). Bygrave ve Hofer (1991), firmaların yaratımının gerçek mekanizması olarak girişimciliği ele almışlardır. Aynı zamanda girişimcileri ve girişimci organizasyonların fırsatları nasıl geliştirip kullandıkları böylelikle diğer kurumlara göre nasıl farklılık yarattıklarını

açıklamıştır. Yenilikçi girişimcileri negatif yönde etkileyen, fırsatları kaçırmalarına sebep olan diğer bir konu uzun vadeli zaman yönetimidir. Radikal yenilikler girişimcileri oransız bir zaman algısına iterek şu anki zamana göre belirli bir bakış açısını kaybetmelerine sebep olabilir. Psikolojik ve pratik sebeplendirmelere göre, yenilikçi girişimciler kısa zamanın getirebileceği avantajlar ve gelişimleri göz önünde bulundururken, erken planlardan, uzun zamana yayılmış adım adım uygulamalardan kaçınmaktadırlar (Quinn, 1986).

Lumpkin ve Lichtenstein (2005), araştırmalarında girişimci firmaların bilişsel öğrenme süreçleriyle daha fazla iç içe olduğunu ve fırsat odaklılığın buluş aşamasında daha etkili olduğunu ortaya koymuşlardır. Aynı araştırmalarında, davranışçı öğrenmenin fırsat odaklılığın oluşumu aşamasında daha etkin olduğunu belirtmişlerdir. Faaliyet öğrenmesiyle daha fazla iç içe olan firmalar fırsat odaklılığın buluş ve oluşumu aşamasında kurumu daha fazla teşvik etmektedirler.

Keh, Foo ve Lim (2002), Singapur'da küçük ve orta ölçekli firmalarda fırsat odaklılık sürecine fırsat değerlendirmesi açısından yaklaşarak araştırma yapmışlardır. Çalışmalarına göre, kontrol yanılması dolaylı olarak risk algısı ile ilişkisi bulunurken, küçük sayılar yasasına inancın fırsat değerlendirmesine direkt bir etkisi gözlemlenmiştir. Çalışmada, fırsat değerlendirmeye kontrol yanılmasının etkisi tamamen risk algısının aracılık etmesiyle bağlantılıdır. Buna göre, sonuçlar girişimcilere gelecekteki sonuçları etkilemesi ve uygun faaliyetlerde bulunabilmeleri için riski önlemesini tavsiye etmektedir. Bununla birlikte, girişimciler Pazar şartlarını kontrol edemeyeceklerine inanmaktadır. Çünkü pazarda limitli etkileri olan küçük işletme sahipleridir. Girişim odaklılığın teknoloji ve Pazar temelli yenilikçiliğe pozitif etkisi vardır (Zhou, Yim ve Tse, 2005).

Drucker (2002), anlamlı ve sistematik yenilikçiliğin yeni fırsatların kaynaklarını analiz etmekle başladığını belirtmiştir. Şirketlerde veya endüstrilerde fırsatın çıkmasına sebep olarak: beklenmeyen durumlar, yetersizlik, süreç ihtiyaçları, endüstri ve Pazar değişimleri, demografik değişimler, algıda değişiklikler ve yeni bilgileri ortaya koymuştur.

**H3:** Firmaların fırsat odaklılık eğilimi, teknolojik yenilikçiliğini ve ürün performansını güçlendirir.

Teknoloji yönetimi, çevresel şartların değişimini ve teknoloji gelişimini firmanın kendisine uyarlamasının yanı sıra bu dönüşümü kendisinin yaratmasına da yardımcı olmasıdır. Teknoloji yönetimi ile rekabet avantajı direkt belirgin bir ilişkiye sahiptir. Dolaylı olarak da firma performansına etkisi vardır (Çetindamar ve Ünsal, 2015). Teknoloji yönetimi, ticari ve teknik fonksiyonlardan girdi elde edilmesini ve mühendislik, iktisat, işletme, sosyal bilimler, psikoloji gibi akademik konuların birleşimini gerektiren çok yönlü ve birden çok akademik disiplini ilgilendiren bir alandır. Eğer teknoloji yönetiminin etkili olması isteniyorsa, firma içerisinde bilgi akışı ticari ve teknolojik fonksiyonlar arasında oluşmalı ve aynı zamanda strateji, yenilikçilik ve operasyon süreciyle de bağlantılı olmalıdır (Phaal, Farrukh ve Probert, 2001).

Günümüzde, proje yönetimi, örgüt kuramı, strateji yönetimi, yenilikçilik kuramı, girişimcilik, teknoloji felsefesi gibi özünde kendi disiplinleri olan bilim dalları teknoloji yönetiminin birer parçasıdır. Birçok bilim dalı teknoloji yönetimi disiplini üzerine çalışmaya, kapsamını ve temelindeki hipotez/varsayımları değiştirmeye mecbur kalmıştır (Drejer, 1997). Şirketlerin doğru teknoloji stratejisini seçmesi kapasitede artış ve dolaylı olarak kaynakların doğru kullanımı, kurum kültürünün geliştirilmesi ve daha yetenekli kişilerin istihdam edilmesine olanak sağlar (Hao ve Yu, 2011). Teknolojik değişimlerin yeni ürün gelişimi ve endüstriyel çeşitlendirme için aralıksız yeni zorluklar ve fırsatlar yarattığını göz önünde bulundurarak, bu fırsatların ele geçirilmesi ve değere dönüştürülmesi etkili ve dinamik teknoloji yönetimi ile mümkündür (Çetindamar, Phaal ve Probert, 2009). Yenilikçilik yönetimi – teknik olsun veya olmasın- basit ekonomik ölçümlerin ötesinde şirketin uzun dönemli projelerini belirginleştirir. Pratik uygulamalarla beraber üst yönetim tarafından desteklenen yenilik gelişim süreçleri zaman içerisinde yatırımcıların desteklediği vizyon haline gelmeye başlar (Quinn, 1986).

Hao ve Yu, 2011, farklı sektörlerde faaliyet gösteren, çoğu orta ve küçük ölçekli olan Çin firmalarında yaptıkları araştırmada teknoloji seçiminin yenilikçilik başarısında ve kurumsal başarıdaki önemini ölçmüşlerdir. Elde ettikleri sonuçlara göre, teknoloji seçiminin yenilikçilik başarısında direkt bir etkisi olmadığı gözlemlenirken, teknoloji kapasitesi ve teknoloji yönetimi kabiliyetinin yenilikçilik

başarısında belirgin bir etkisi olduğu görülmüştür. Bu da şirketlerin yenilikçilik başarısının teknoloji kapasitesi ve teknoloji yönetimine bağlı olduğunun açıklaması olarak karşımıza çıkmaktadır.

Sürekli yenilikçilik, kurumun yenilikçiliği kendi değer sistemine alması ve üst kademe yönetimin kurum kültürüyle beraber bunu desteklemesiyle mümkündür (Quinn, 1986). Şirketlerin, yenilikçilik başarısında Teknoloji yönetimi kabiliyeti önemli bir rol oynamaktadır. Bu nedenle, teknoloji çalışanları ve donanım / ekipman yönetimi, bilgi yönetimi ve şirket yönetimini arttırarak teknoloji yönetimi kabiliyetlerini geliştirebilirler. Her ne kadar, teknoloji seçimi yenilikçilik başarısını direkt etkilemese de, teknoloji kapasitesini ve teknoloji kabiliyet yönetimini direkt olarak etkileyerek yenilikçilik başarısına katkıda bulunur (Hao ve Yu, 2011).

Teknoloji yönetiminin ve yenilikçilik yönetimi uygulamaları giderek birbiriyle örtüşmektedir. Yenilikçilik teknoloji ile sınırlı değildir. Yenilikçilik, örgütsel ve pazarlama yada finansal yenilikçilik gibi birçok kaynakta olabilir (Çetindamar, Phaal ve Probert, 2009). Teknoloji yönetimi ve yenilikçilik yönetimi uygulamalarının giderek birbirleriyle örtüştüğü göz önünde bulundurulursa, Yenilikçilik, sadece teknolojik hayat döngüsü açısından değil aynı zamanda şirketteki araştırma geliştirme, üretim ve pazarlama gibi tüm fonksiyonlarını dahil eden daha kapsamlı bir kavram olmuştur. Yenilikçilik yönetimi ekolünde, teknolojik değişimler önceden kestirilemez olarak varsayılır (Drejer, 1997).

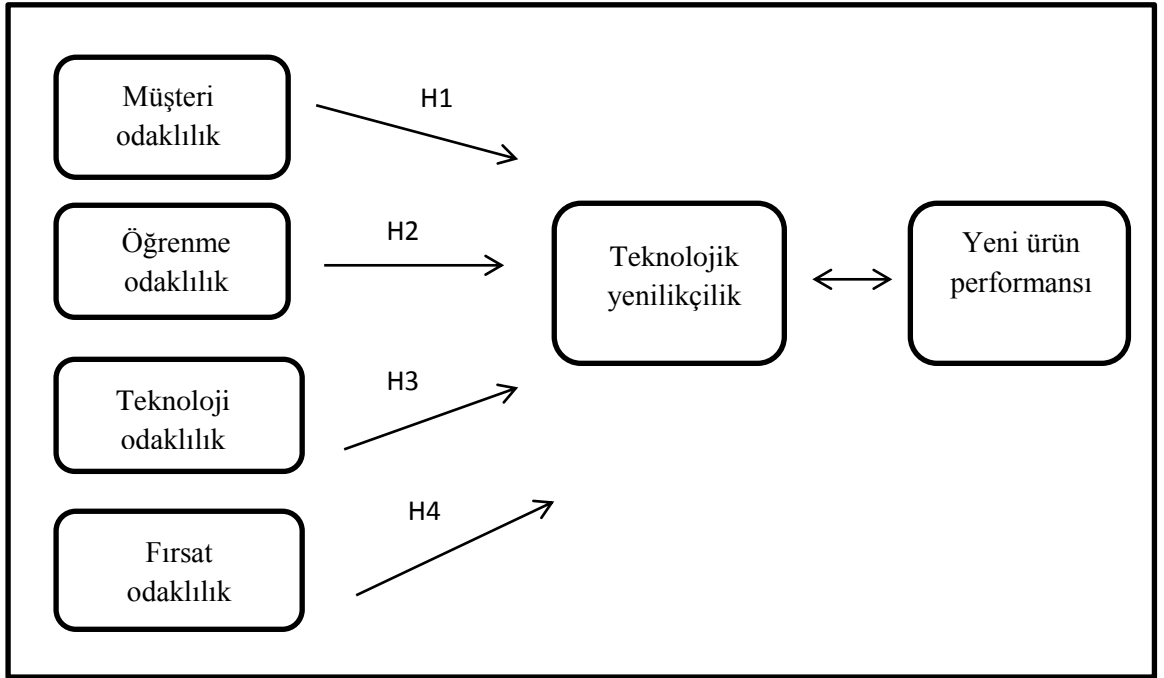
**H4:** Firmaların teknoloji yönetimi eğilimi teknolojik yenilikçiliğini ve yeni ürün performansını güçlendirir.



### 3. YÖNTEM, ANALİZ VE BULGULAR

#### 3.1. Araştırma Modeli

Çalışma stratejik oryantasyonlar üzerindeki teknolojik yenilikçiliğin belirleyiciliğini ve teknolojik yenilikçilikle yeni ürün performansı arasındaki ilişkiyi incelemektedir. Yeni ürün performansı, teknolojik yenilikçilik ve stratejik oryantasyonlarla ilgili olarak mevcut literatürün incelenmesi sonucunda, çalışma modeli Şekil-1'deki gibi oluşturulmuştur.



Şekil 1: Araştırma Modelinin Şematik Gösterimi

#### 3.2. Araştırma Örnekleme ve Ölçekleri

Teknolojik yenilikçiliğin yeni ürün performansına olan etkileri ile ilgili olarak öne sürülen hipotezlerin test edilmesi amacıyla anket yöntemi kullanılmıştır. Anketlerin oluşturulması amacıyla ilgili literatüre bağlı kalınarak gerekli hususlar göz önünde bulundurulmuş, gerekli ölçekler ankete dahil edildikten sonra saha araştırması için hazır hale getirilmiştir. Yeni ürün performansı ve teknolojik yenilikçilikle alakalı olarak ölçeklerin tespiti ve hipotezlerde öne sürülen yeni ürün

performansına etki eden stratejik oryantasyonları araştırmak üzere Türkiye mermer sektöru seçilmiştir. Katılımcıların demografik özellikleri incelendiğinde; : % 85'i erkek, %70'i 25-45 yaş aralığında olduğu, %87'sinin pazarlama departmanında çalıştığı ve %35'inin orta kademe yöneticilerden oluşmuştur.

Teknolojik yenilikçiliğe ait ölçekler 1- kesinlikle katılmıyorum, 2- katılmıyorum, 3- kararsızım, 4- katılıyorum, 5- kesinlikle olmak üzere 5'li Likert tipi ölçekler halinde ankete dahil edilirken, yeni ürün performans ölçekleri sektördeki rakiplere kıyasla son üç yıldaki performanslarının 1- ortalamanın çok altı, 2- ortalamanın altı, 3- ortalama, 4- ortalamanın üstü ve 5- ortalamanın çok üstü olacak şekilde aralıklı (interval) ölçek ile tasarlanmıştır.

Fırsat odaklılık ve müşteri odaklılık farklı uluslararası literatür taramalarıyla beraber Koçak (2004) ölçeğine uyarlanmıştır. Öğrenme odaklılık Denison (2000), Calantone, Cavusgil ve Zhao (2002) ve Hult, Ketchen ve Reus (2001) ölçeklerinden uyarlanmıştır. Teknolojik odaklılık Zhou, Yim ve Tse (2005) çalışmasından alınmıştır. Teknolojik yenilikçilik ise Antoncic ve diğerlerinin (2007) ölçeklerinden alınmıştır. Sorular dilimize çeviri ve tekrar çeviri yöntemiyle uyumlaştırılmıştır (Ronen ve Shenkar, 1986). Toplanan anketler SPSS 17.0 istatistik programında değerlendirilerek analiz kısmına geçilmiştir.

### **3.3. Faktör Analizleri ve Temel İstatistikler**

Tüm değişkenler tanımlayıcı faktör analizine tabi tutulmuştur. Bağımsız değişkenler -müşteri odaklılık, teknoloji odaklılık, fırsat odaklılık ve öğrenme odaklılık- teknolojik yenilikçilik ve yeni ürün performansı açısından tek tek ele alınmıştır. Faktör analizi esnasında uygun bulunmayan kısımlar çıkartılırken bazı faktörlerin beklendiğinden daha fazla etki yaptığı görölmüştür. İçerik güvenirliliği onaylandıktan sonra, bu kısımlar boyutun değişkenleri olarak kabul edilmiştir.

İlk faktör analizinin sonuçlarına göre, dört faktör de beklenen gibi sonuç vermiştir. Özdeğer bir birim kabul edilerek, varimax rotasyon kullanılarak dört faktörde sonuçlanmış analizin toplam açıklanan varyansı 0.649 olarak hesaplanmıştır. Tüm faktörlere ait değerler ve faktör yükleme katsayıları Tablo-6'da gösterilmiştir. Böylelikle, ayırıcı geçerlik de onaylanmıştır. Her bir boyut tek tek test edilmiş ve tek boyutluluk onaylanmıştır.

**Tablo 6: Stratejik Oryantasyonlar Faktör Analizi**

İfadeler	Bileşenler				
	1	2	3	4	5
Firmamızda öğrenme (araştırarak tecrübe ederek bilgi edinme) ilerlemenin en temel anahtarıdır.	,826				
Şayet firma olarak öğrenmeyi terk edersek geleceğimizin tehlikeye düşeceğini biliyoruz.	,798				
Firmamızda öğrenme geleceğimizin bir parçası olarak görülür.	,797				
Gelişmenin bir aracı olarak öğrenme, örgütümüzün temel değerlerindedir.	,791				
Öğrenmenin gündelik faaliyetlerimizdeki yeri ve önemi gün be gün artmaktadır.	,683				
Firmamız, müşteri ilişkilerini güçlendirecek yenilikçi fikirlerimizi destekler.	,632				
Firmamızda çalışanların eğitimine ayrılan kaynaklar bir masraf olarak değil bir yatırım olarak görülür.	,613				
Firma çalışanları müşteri istek ve ihtiyaçları hakkında derin bilgiye sahiptir.	,578				
Ürün ve hizmetlerimiz ile ilgili değişiklik kararlarını büyük oranda müşteri geri bildirimleri etkiler.	,558				
Firmamızda, ürün ve hizmet geliştirme süreçlerimiz, büyük oranda yapılan piyasa araştırmalarına dayalıdır.	,541				
Firmamız, yeni ürünleri kendi geliştirdiği yöntemlerle üretmeyi tercih eder.		,888			
Firma olarak teknoloji temelli yenilik yapılmasına önem veriyoruz.		,803			
Kullandığı teknolojinin bir bölümünü kendi bünyesinde oluşturmaktadır.		,749			
Problemlerin çözümünde geleneksel yöntemlerden ziyade orijinal ve yeni yöntemleri tercih etmektedir.		,725			
Sektörümüzdeki teknolojik gelişmelere öncülük eder.		,624			
Araştırma ve geliştirme faaliyetleri sonucunda ortaya çıkartılan yeniliklere önem verir.		,601			
Firmamız yararına gelişebilecek fırsatları yakalama konusunda başarılıyız.			,819		
Firmamız yeni iş bağlantıları için fırsatları yaratmada başarılıdır.			,804		
Firmamızın yararına olabilecek fırsatları her zaman takip ederiz			,678		
Firmamız mevcut işlerini geliştirmek için fırsat yaratmada başarılıdır.			,654		
Yeni fırsatları değerlendirmek üzere yeni sektör ve pazarlar hakkında sürekli araştırma yaparız.			,590		
Firmamız yararına gelişebilecek fırsatları yakalama konusunda duyarlılığımız yüksektir.			,559		
Firmamız, yeni yatırımlarını kullanılan mevcut teknolojinin geliştirilmesine yönelik yapar.			,531		
Kurumsal müşterilerimizi düzenli olarak ziyaret ederiz.				,829	
Firmamız, müşteri isteklerini hangi derecede karşılayabildiğini sık sık ölçer.				,746	
Müşteri memnuniyetimizi sistematik ve sıklıkla ölçmekteyiz.				,731	
İleride müşterimiz olabileceğini düşündüğümüz firmaları düzenli olarak ziyaret ederiz.				,655	
Firmamız için yeni fırsatlar yaratılmak amacıyla firma ziyaretlerine önem veririz.				,594	
Firmamız, satış sonrası hizmet kalitesine önem verir.				,503	
“Sektörde teknoloji lideri firma hangisi ?” dendiğinde biz akla gelmeliyiz.					,824
Rakiplerimizden daha üstün olabilmek için teknolojiye daha fazla yatırım yaparız.					,785
Firmamız her zaman en son teknolojilere yatırım yapma çabası içindedir.					,705

Kendi içlerinde dört temel faktör temel bileşenler analizi uygulanmıştır. Faktör analizi sırasında faktör yapısına uygun olmayan bazı değişkenler (58/31 ifade) analiz dışında bırakılmış, bazı değişkenler ise beklenen boyutun dışında bir başka boyutun altında yer alması sebebi ile içerik geçerliliği onaylandıktan sonra ilgili boyutun değişkeni olarak kabul edilmiştir. İlgili tüm değişkenler Tablo-1'de açıkça sunulmuştur.

Farklı boyutlar olarak varsayılmış ve tartışılmış olan fırsat odaklılık ile müşteri odaklılık boyutlarının yeni ürün performansı çatısı altında birbirine yakınsamaları görülmüştür. Diğer bir deyişle ortak bir faktöre yüklendikleri sonucuna varılmıştır.

Tüm faktörlere ait bileşen yapısı ve yüklenme katsayıları Tablo-1'de sunulmuştur. Ölçeklere ait ayırışma geçerliliğine de kanıt sağlayan bu analiz sonrasında her bir faktör kendi başına tekrar aynı analize tabi tutulmuş, ayırışan hiçbir faktörün yeniden kendi içinde yeni bir faktör oluşturmadığı tespit edilmiş, böylece tek- boyutluluk geçerliliğinin sağlandığı sonucuna ulaşılmıştır.

Aynı şekilde, teknolojik yenilikçilik ve yeni ürün performansı ölçekleri araştırılmıştır. Faktör yüklenmeleri ve değerlendirilen kısımlar Tablo-7 ve Tablo-8'de gösterilmiştir. Teknolojik yenilikçilik için toplam açıklanan değişiklikler 0.663 iken, yeni ürün performansı için 0.742 olarak hesaplanmıştır.

**Tablo 7: Teknolojik Yenilikçilik Faktör Analizi**

<b>Teknolojik Yenilikçilik (TI)</b>	
TI6-	Firmamız problemlerin çözümünde geleneksel yöntemlerden ziyade orijinal ve yeni yöntemleri tercih etmektedir.
TI7-	Firmamız araştırma ve geliştirme faaliyetleri sonucunda ortaya çıkartılan yeniliklere önem verir.
TI2-	Firmamız kullandığı teknolojinin bir bölümünü kendi bünyesinde oluşturmaktadır.
TI4-	Teknolojik temelli yenilik yapılmasına önem verir.
TI1-	Firmamız yeni yatırımlarını kullanılan mevcut teknolojinin geliştirilmesine yönelik yapar.
TI8-	Firmamız yeni ürünleri kendi geliştirdiği yöntemlerle üretmeyi tercih eder.
TI5-	Firmamız sektörümüzdeki teknolojik gelişmelere öncülük eder.
<b>Toplam açıklanan varyans: %66, 255</b>	

**Tablo 8: Yeni Ürün Performansı Faktör Analizi**

Yeni Ürün Performansı (NPP)	Faktör Yüklemeleri
NPP3- Pazarda sunulan yeni ürünlerin beklenen yatırım getirisi	,884
NPP4- Pazarda sunulan yeni ürünlerin beklenen Pazar payı büyümesi	,881
NPP2- Pazarda sunulan yeni ürünlerin beklenen karlılık hedefi	,869
NPP1- Pazarda sunulan yeni ürünlerin beklenen satış hedefi	,807
<b>Toplam açıklanan varyans: %74,180</b>	

Araştırma ölçeklerinin içsel tutarlılığı ve dengeli bulguları ortaya çıkarıp çıkarmadığına ilişkin Cronbach'ın alfa güvenilirlik testi uygulanmıştır. Tablo 9'dan de anlaşılacağı üzere Cronbach alfa değerlerinin 0,70 değerinin üstünde hesaplanmış olması ölçeklerin içsel tutarlılıklarının oluştuğuna kanıt göstermektedir.

**Tablo 9: Betimleyici İstatistikler, Cronbach Alfa ve Korelasyon Sonuçları**

Değişkenler	Ort.	S.D.	Alfa	1	2	3	4	5
1-Müşteri Odaklılık	3,87	,77	,87					
2-Teknoloji Odaklılık	3,61	,92	,85	,478**				
3-Öğrenme Odaklılık	4,12	,77	,92	,617**	,592**			
4-Fırsat Odaklılık	4,19	,68	,88	,482**	,440**	,542**		
5-Teknolojik Yenilikçilik	3,71	,97	,91	,436**	,466**	,462**	,723**	
6-Yeni Ürün Performansı	3,65	,80	,88	,348*	,264*	,284*	,363**	,333*

\*p<0,05 ; \*\*p<0,01

Boyutların ortalama ve standart sapma sonuçları da aynı zamanda Tablo-9'da gösterilmiştir. Pearson Korelasyon analizi değişkenlerin ilişkilerini tek tek belirlemek için kullanılmıştır. Değişkenler birbirleriyle  $p<0.05$  yada  $p<0.01$  aralığında belirgin olarak ilişkilidir.

Değişkenler arasındaki en güçlü ilişki teknolojik yenilikçilik ile fırsat odaklılık arasındayken ( $r: 0,723$ ;  $p< 0,01$ ) en zayıf ilişki de teknolojik odaklılık ile yeni ürün performansındadır ( $r: 0,284$ ;  $p< 0,05$ ).

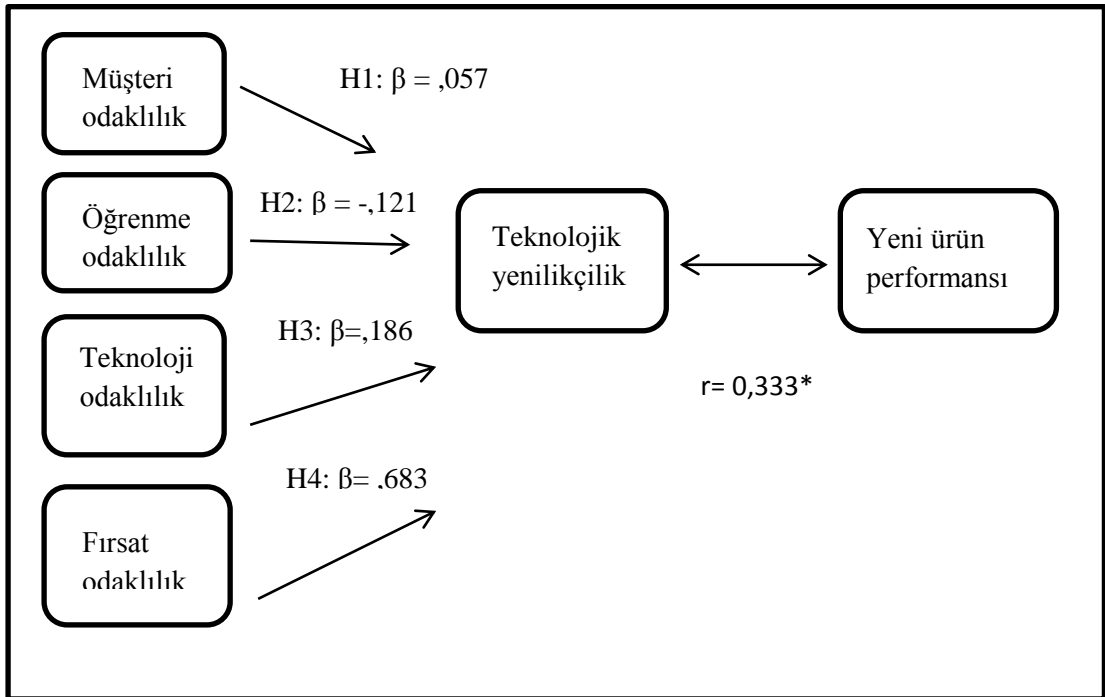
### 3.4. Hipotez Testleri

Yeni ürün performansının firmadaki teknolojik yenilikçilik üzerindeki etkilerine yönelik hipotezlerin test edilmesinde çoklu regresyon analizi kullanılmıştır. Öncelikle, müşteri odaklılık, teknolojik odaklılık, öğrenme odaklılık ve fırsat odaklılığın teknolojik yenilikçilik üzerindeki etkisi incelenmiştir. Teknolojik yenilikçilikteki değişimin %55'i anlamına gelen ve tümüyle bağımsız değişken

olarak açıklandığı çoklu regresyon analiz bulgularının özet halinde sunulduğu Tablo-10'da yer alan F değerleri, kurulan modellerin anlamlılık düzeyini gösteren değerler, F değeri 20,158 olarak, ve R<sup>2</sup> değeri ise, belirlilik veya tanımlayıcılık katsayısı olarak kabul edilmekte, 0,552 olarak bulunmuştur. Sonuç olarak, sadece fırsat odaklılık ( $\beta$ : ,624;  $p < ,01$ ), belirgin ve pozitif olarak teknolojik yenilikçilik ile ilgiliyken, müşteri odaklılık, teknolojik odaklılık ve öğrenme odaklılıkla aynı ilişkide olmadığı gözlemlenmiştir. Bu sebepten ötürü, H1, H2 ve H4 reddedilirken H3 desteklenmiştir.

**Tablo 10: Yeni Ürün Performansının Teknolojik Yenilikçilik Etkilerine Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları**

Değişkenler	Beta	T	p
Müşteri Odaklılık	,057	,460	,648
Teknoloji Odaklılık	,186	1,459	,151
Öğrenme Odaklılık	-,121	-,826	,413
Fırsat Odaklılık	,683	5,631	,000
R <sup>2</sup> : ,552 F: 14,810 p:0,00			



**Şekil 2: Araştırma Bulgularının Şematik Gösterimi**

## SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışmanın amacı, stratejik oryantasyonlarla birlikte teknolojik yenilikçiliği ve bunun yeni ürün performansına olan etkisini incelemektir. Bu bağlamda etkiyi incelemek amacıyla gerekli saha araştırması yapılmış, toplanılan veriler analiz edilmiş ve analiz sonucunda elde edilen bulgular detaylandırılmıştır.

Teknolojik yenilikçilik boyutlarından fırsat odaklılığın firmaların yeni ürün performansına çoklu regresyon analizleri sonucu anlamlı iken, diğer boyutların yeni ürün performansına etkili ve anlamlı etki etmediği sonucuna ulaşılmıştır. Hipotez test bulguları Şekil-2’de sunulmuştur.

Çalışmanın mevcut literatüre birkaç yönden katkısı vardır. Öncelikle, Türkiye yazınında kullanılan stratejik oryantasyonlarla beraber teknolojik yenilikçilik ve yeni ürün performansı ile ilgili olarak anket yöntemi kullanılarak yapılan ilk çalışmadır. Bu sebepten ötürü yapılan diğer çalışmalarla karşılaştırılamamasına neden olmakla beraber ilgili araştırma konularıyla beraber belli bir yorum getirilebilecek düzeydedir.

Çalışmanın diğer kısıtlamalarından bir tanesi de kullanılan örneklem grubuyla alakalıdır. Örnekleme Türkiye’de üretim, ithalat, ihracat yapan mermer sektörü oluşturmaktadır. Bu sebepten ötürü elde edilen sonuçlarla Türkiye sanayisine ait bir genelleme yapılamamaktadır. İleride yapılacak olan çalışmalarda sektörde öncü olan ülkelerdeki, İtalya, Çin vb., mermer üreticileri ile Türkiye mermer sektörü üreticileri kıyaslanabilir. Böylece sektörde öncü ülkelerdeki teknolojik yenilikçilik ve yeni ürün performansı ile ilgili bir karşılaştırmaya gidilerek sektöre ve teknolojik yenilik ve girişimcilik gerektiren diğer sektörlerle katkıda bulunması sağlanabilir. Benzer ve farklılaşan yönleri ortaya konularak sektöre bilimsel anlamda katkıda bulunulabilir. Aynı zamanda mevcut model kullanılarak farklı sektörlerde faaliyet gösteren firmalar açısından da konu incelenebilir. Teknolojik yenilikçiliğin yenilik karakteri (radikal, artımsal ve benzetim) ve yeni ürün performansının emitasyon gibi türleri ayrı birer araştırma konusu olabilir.

Teknolojik yenilikçiliğin sektördeki rekabete olan etkisinin incelenmesi durumunda organizasyonel anlamda sektöre ışık tutacağı ve farklı bakış açılarıyla gelişime öncülük edeceği açıktır. Firmaların ülke genelindeki rekabet seviyesini yukarı çıkaramadan uluslararası pazarlarda rekabet avantajını elinde tutamayacağı göz önünde bulundurulsa, çalışma ve sonuçları açısından önem taşıdığı yadsınamayacaktır. Mermer sektöründe Çin'in baskısı ve İtalya'nın rekabet üstünlüğü göz önünde bulundurulsa, uluslararası piyasalarda yüksek pazar payına sahip olmak Türkiye mermer üreticileri açısından rekabeti arttıracak ve farklılaşan teknoloji yönetimi anlayışıyla sektörü bir ileri seviyeye götürecektir.

Stratejik oryantasyon boyutlarından öğrenme odaklılığın yeni ürün performansına olan etkisi yüksek değerlerde analiz edilememiştir. Firmalar şirket içinde öğrenmeye daha fazla eğilim göstererek kalifiye personel sayısını artırabilir. Böylelikle yüksek ücretler ödenerek alınan makina ve ekipmanlar bilinçli tekniker ve çalışanlar tarafından kullanılarak firmanın sabit varlıklarına olan zararı en aza indirgeyebilirler. Aynı zamanda sektörü tanıyan ve öğrenmeye açık kişiler tarafından pazarlama ve tanıtım faaliyetleri daha etkin olarak sürdürülebilir. Böylece mevcut müşteriye takip ve yeni pazarlarda müşteri edinme daha profesyonel bir şekilde sürdürülerek firmanın pazar payı artırılabilir.

Stratejik oryantasyonların etkin olarak ürün performansı ve yenilikçiliğe etki edeceği diğer bir nokta da kurumsallaşma ve markalaşma sürecidir. Türkiye'de mermer sektöründe daha fazla aile şirketleri ve küçük atölyelerin faaliyette bulunduğu gözlemlenmiştir. Bu noktada öğrenme, müşteri ve teknoloji odaklı olan firmalar kurumsallaşmaya giderek kendi markalarını yaratabilir. Şirket içerisinde başlayan öğrenme süreci yeni pazarlar ve teknolojinin takibiyle birlikte firmanın sektörel duruşuna pozitif yönde etki edebilir. Müşterilerin isteklerine cevap verebilen firmalar teknolojik eğilimleriyle birlikte pazarda öncü konuma ulaşabilirler. Öğrenme boyutuyla desteklenen kurumsallaşma süreci belirli bir kurum kültürü oluştuktan sonra aile şirketi duruşunu terk edebilir. Müşteriye daha profesyonel hizmet veren firmalar teknolojik gelişime özellikle araştırma geliştirme departmanına gerekli bütçeyi de ayırabilir konuma gelecektir. Türkiye'de kurumsallaşabilen firmaların genellikle ikinci veya üçüncü kuşak aile şirketleri olduğu gözlemlenmiştir. Bu şirketler de ithalat ihracat işlemlerinden daha çok genellikle başarılı ve



sürdürülebilir yurtdışı projelerini gerçekleştirebilen ve öğrenmeye önem veren firmalar olduğu açıktır.

Teknolojik yenilikçiliğin sektördeki rekabete olan etkisi incelendiğinde takdirde organizasyonel anlamda sektöre ışık tutacağı ve farklı bakış açılarıyla gelişime öncülük edeceği açıktır. Yenilikçilik endüstriyel alanda daha önemli olarak görülürken, pazarlama kavramının önceki aşamalarında olan ülkelerde ise sanayileştirme alanında Pazar odaklılığın daha önemli olduğu saptanmıştır (Deshpande, Farley, 2003). Firmaların ülke genelindeki rekabet seviyesini yukarı çıkaramadan uluslararası pazarlarda rekabet avantajını elinde tutamayacağı göz önünde bulundurulsa, çalışma ve sonuçları açısından önem taşıdığı yadsınamayacaktır. Mermer sektöründe Çin'in baskısı ve İtalya'nın rekabet üstünlüğü göz önünde bulundurulsa, uluslararası piyasalarda yüksek pazar payına sahip olmak Türkiye mermer üreticileri açısından rekabeti arttıracak ve farklılaşan teknoloji yönetimi anlayışıyla sektörü bir ileri seviyeye götürecektir.

Araştırma esnasında fuar katılımcılarıyla birlikte yapılan mülakatlarda ve sonraki ikincil veri araştırmalarında, Çin Hükümeti'nin sektöre ciddi teşvik ve kolaylıklar sağladığı gözlenmiştir. Bu teşvikler içerisinde Türkiye'den maden ocağı almak ve böylelikle ihracatı Çinli tüccarlar üzerinden gerçekleştirme gibi teşvikler de bulunmaktadır. Aynı zamanda dünyanın en büyük mermer ithalatçısı olan Çin işlenmiş mermere yüksek vergiler uygulayarak Türkiye ve diğer ülkeleri sadece blok ihracat yapmaya zorlamaktadır.

Sonuç olarak, analizlerden de anlaşıldığı gibi, Türkiye mermer sektörü teknolojiden ziyade daha fazla fırsat odaklıdır. Bu durumda sürekli yeni ve mevcut pazarları araştırma yöneliminde oldukları söylenebilir. Bu bağlamda yeni ve mevcut pazar bilgilerini artırmak amacıyla pazar araştırması, fuar takibi ve katılımı gibi konulara daha fazla önem vermektedirler. Bununla beraber analiz sonuçlarına göre, teknoloji odaklılık sektörün en az eğilimde bulunduğu stratejik oryantasyondur. Mevcut pazarda tutunmak ve rakip ülkelere göre daha fazla pazar payını artırmak amacıyla sektör teknolojik yenilikçiliğe ve teknoloji odaklılığa daha fazla eğilmelidir. Bunu teknolojide lider olan diğer ülkelere makine ve bilgi transferiyle yapması mümkündür. Transfer edilen makine ve bilgilerin kullanılması ve mevcut firmalar altında geliştirilmesiyle birlikte firma ve ülke açısından katma değeri yüksek ürünler üretmek böylelikle dış pazarlarda rekabet avantajını artırarak pazar payı

geliştirilebilir. Aynı zamanda ülke içerisindeki lider firmalardan da mevcut teknoloji diğer küçük işletmelere aktarılarak ürün ve makinelerde adaptasyon sağlanabilir. Böylelikle sektör ülke genelinde kalkınma sağlayarak belli bir noktadan ilerleyebilir. Ayrıca, diğer bir önemli konu olarak Türkiye makine sektörüne, mermer sektörü için ayrıca teşvik verilebilir. Böylelikle mermer firmaları kendi mevcut AR-GE departmanlarını makine geliştirmekten öte ürün yenilikçiliğine önem vererek daha yüksek performans gösterebilirler. Türkiye makine sektörü de konu üzerine yoğunlaşarak ciddi atılımlar yapabilir böylelikle iki farklı sektör birbirini destekler nitelikte rekabet güçlerini artırabilir.

## KAYNAKLAR

- Antoncic, B. ve Prodan, I. (2008). Alliances, corporate technological entrepreneurship and firm performance: testing a model on manufacturing firms. *Technovation*, 28, 257-265.
- Barsh, J. (2007). *Innovation Management: A conversation with Gary Hamel and Lowell Bryan*. Harvard Business School Press.
- Berthon, P., James, M. H. ve Pitt, L. (2002). Innovation or Customer orientation? An empirical investigation. *European Journal of Marketing*, 38, 1065- 1090.
- Bulut, Ç. (2007). *Stratejik oryantasyonlar ve firma performansı*, Gebze İleri Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Bulut, Ç., Pınar, İ., Halaç, D. S. ve Öztürk, A. D. (2013). Girişimsel pazarlamanın firma performansına etkisi. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 15, 209-232.
- Bulut, Ç., Yılmaz, C. ve Alpkın, L. (2009). Pazar oryantasyonu boyutlarının firma performansına etkileri. *Ege Akademik Bakış*, 9, 513-538.
- Bygrave, W. D. ve Hofer, C. W. (1991). *Theorizing about Entrepreneurship*. Entrepreneurship Theory and Practice.
- Calantone, R. J., Çavuşgil, S.T. ve Zhao, Y. (2002). Learning orientation, firm innovation capability, and firm performance. *Industrial Marketing Management*, 31, 515-524.
- Cantisani, A. (2006). Technology innovation processes revisited. *Technovation*, 26, 1294-1301.
- Çetindamar, D., Phaal R. ve Probert D., (2009). Understanding technology management as a dynamic capability: a framework for technology management activities. *Technovation*, 29, 237-246.
- Çetindamar, D. ve Ünsal, E. (2015). Technology management capability: definition and its measurements. *European International Journal of Science and Technology*, 4, 181-196.
- Damanpour, F. (1984). Organizational innovation and performance: the problem of “organizational lag”. *Administrative Science Quarterly*, 29, 392-409.
- Damanpour, F. (1991). Organizational innovation: a meta-analysis of effects of determinants and moderators. *The Academy of Management Journal*, 34, 555- 590.

- Deshpande, R., Farley, J.U., ve Webster, F.E., (1993). Corporate culture, customer orientation, and innovativeness in Japanese firms: a quadrad analysis. *Journal of Marketing*, 57, 23- 37.
- Deshpande, R. ve Farley, J. U. (2004). Organizational culture, market orientation, innovativeness, and firm performance: an international research odyssey. *International Journal of Research and Marketing*, 21, 3-22.
- Drejer, A. (1997). The discipline of management of technology, based on considerations related to technology. *Technovation*, 17, 253- 265.
- Drucker, P. (1982). The discipline of innovation. *Harvard Business Review*, 95-103.
- ETKB, 2015,  
<http://www.enerji.gov.tr/File/?path=ROOT/1/Documents/Sayfalar/T%C3%BCrkiye%20Do%C4%9Fal%20Ta%C5%9F%20%C3%9Cretim%20De%C4%9Ferleri.xls>
- ETKB, 2015,  
<http://www.enerji.gov.tr/File/?path=ROOT/1/Documents/Sayfalar/T%C3%BCrkiye%20Do%C4%9Fal%20Ta%C5%9F%20%C4%B0hracat%20De%C4%9Ferleri.xlsx>
- Ettlie, E., Bridges, W.P. ve O'Keefe, R.D. (1984). Organization strategy and structural differences for radical versus incremental innovation. *Management Science*, 30, 682-695.
- Garcia, R. ve Calantone, R. (2002). *The journal of product innovation management*, 19, 110-132.
- Gartner, B.W. (1985). A conceptual framework for describing the phenomenon of new venture creation. *Academy of Management Review*, 10, 696-706.
- Gatignon, H. ve Xuereb, J. (1995). *Strategic orientation of the firm and new product performance*. INSEAD.
- Genç, Ö. (2004). *Blok mermer ve mermer işletim sektörü*. Türkiye Kalkınma Bankası.
- Hakala, H. ve Kohtamaki, M. (2011). Configurations of entrepreneurial- customer- and technology orientation. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 17, 64-81.
- Han, J.K., Kim, N. ve Srivastva, R. K. (1996). *Market orientation and organizational performance: Is innovation the missing link?*
- Hao, S. ve Yu, B. (2011). The impact of technology selection on innovation success and organizational performance. *Scientific Research*, 3, 366-371.
- Huang, S. K. ve Wang, Y. (2011). Entrepreneurial orientation, learning orientation and innovation in small and medium enterprises. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 24, 563- 570.

- Hult, G. T. M., Hurley, R. F. ve Knight, G. A (2004). Innovativeness: Its antecedents and impact on business performance. *Industrial Marketing Management*, 33, 429- 438.
- Hurley, R. F. ve Hult, G. T. M. (1998). Innovation, market orientation and organizational learning: an integration and empirical examination. *Journal of Marketing*, 62, 42- 54.
- Keh, H.T., Foo, M. D. ve Lim, B. C. (2002). *Opportunity evaluation under risky conditions: the cognitive processes of entrepreneurs*. Entrepreneurship Theory and Practice.
- Knight, G. A. (1997). Cross-cultural reliability and validity of a scale to measure firm entrepreneurial orientation. *Journal of Business Venturing*. *Journal of Business Venturing*, 12, 213- 225.
- Lumpkin, G. T. ve Lichtenstein, B. B. (2005). *The role of organizational learning in the opportunity- recognition process*. Entrepreneurship Theory and Practice.
- Martin, J. (1995). Ignore your customer. *Fortune*, 131, 121-123.
- Öztürk, M. B. (2004). Finansal performansın ölçülmesinde alternatif bir yöntem “ekonomik katma değer”. *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 18, 351-368.
- Park, J. S. (2005). Opportunity recognition and product innovation in entrepreneurial hi-tech start-ups: a new perspective and supporting case study. *Technovation*, 25, 739- 752.
- Phaal, R., Farrukh, CJP. ve Probert, DR. (2001). A framework for supporting the management of technological innovation. *Eindhoven Centre for Innovation Studies, Conference “The Future of Innovation Studies”*.
- Porter, M. E. (1990). *The competitive advantage of nation*. Harvard Business Review.
- Quinn, J. B. (1986). *Managing innovation: controlled chaos*. The McKinsey Quarterly
- Salavou, H. (2005). Do Customer and Technology Orientations Influence Product Innovativeness in SMEs? Some New Evidence from Greece. *Journal of Marketing Management*, 21, 307-308.
- Shepard, H. A. (1967). Innovation-resisting and innovation-producing organizations. *The Journal of Business*, 40, 470-477.
- Shoham, A., Gadot, E.V., Ruvio, A. ve Schwabsky, N. (2012). Testing an organizational innovativeness integrative model across cultures. *Journal of Engineering and Technology Management*, 29, 226-240.
- Slater, S. F. ve Narver, J. C. (1995). Market orientation and learning organization. *Journal of Marketing*, 59, 63-74.

*Türkiye Sanayi Stratejisi Belgesi.* (b.t.). 28 Şubat 2015,

[http://www.sanayi.gov.tr/Files/Documents/sanayi\\_stratejisi\\_belgesi\\_2011\\_2014.pdf](http://www.sanayi.gov.tr/Files/Documents/sanayi_stratejisi_belgesi_2011_2014.pdf)

*Türkiye Doğal Taş Üretim Değerleri.* (b.t.). 21 Şubat 2015.

<http://www.enerji.gov.tr/tr-TR/Sayfalar/Dogal-Taslar>

Wang, C. L. (2008). Entrepreneurial orientation, learning orientation, and firm performance. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 32, 635- 656.

Yılmaz, C., Alpkan, L. ve Bulut, Ç. (2009). Firmaların kültürel oryantasyonlarının çeşitli performans boyutlarına etkileri: Türk imalat ve hizmet işletmeleri üzerinde bir saha çalışması. *Journal of Yasar University*, 4, 2469- 2500.

Zhou, K.Z., Yim, C. K. ve Tse, K.D. (2005). The effects of strategic orientations on technology- and market- based breakthrough innovations. *Journal of Marketing*, 69, 42-60.

## **EKLER**

### **Ek 1: Teknolojik Yenilikçilik ve Yeni Ürün Performansı Araştırmasının Anket Soruları**

#### **YAŞAR ÜNİVERSİTESİ**

#### **SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

##### **Sayın Katılımcı;**

Bu araştırma Yaşar Üniversitesi İşletme Anabilimdalı tarafından tamamen bilimsel hedeflere yönelik hazırlanmıştır. Kimlik bilgilerinizin talep edilmediği bu çalışmada, sunduğunuz tüm bilginin gizli ve güvenli bir şekilde bireysel değil toplu olarak dikkate ele alınacağını ve ayrıca hiçbir şart ve koşulda kimliğinizin açıklanmayacağını taahhüt ederiz.

Bu çalışmaya katılımınız gönüllüdür. Çalışmamızı başarıyla sonuçlandırabilmemiz için bu ankete ayıracağınız bir zaman dilimi hepimiz için çok büyük önem arz etmektedir. Araştırma grubumuzun adına yardım ve katkılarınız için çok teşekkür ederiz!

Araştırma bulgularından elde edilecek genel sonuç raporunu isterseniz lütfen [secilaka35@gmail.com](mailto:secilaka35@gmail.com) e-mail adresine bu isteğinizi belirtiniz.

Saygılarımızla,

Doç Dr. Çağrı BULUT, [cagri.bulut@yasar.edu.tr](mailto:cagri.bulut@yasar.edu.tr), Yaşar Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü Öğretim Üyesi

Seçil Pelin AKA, [secilaka35@gmail.com](mailto:secilaka35@gmail.com), Yaşar Üniversitesi, SBE, MBA öğrencisi

Aşağıdaki unsurları değerlendirirken lütfen aşağıdaki ölçeği kullanınız:

Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
1	2	3	4	5

YENİLİKÇİLİK: Bir fikir veya buluşun ticari ve sosyal faydaya dönüştürülmesi.

		1	2	3	4	5
1	Firmamız, müşteri ilişkilerini güçlendirecek yenilikçi fikirlerimizi destekler.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	Firmamız, müşteri ilişkilerini güçlendirecek yenilikçi yöntemlerimizi destekler.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	Firmamızda, ürün ve hizmet geliştirme süreçlerimiz, büyük oranda müşteri geri bildirimine dayalıdır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	Firmamızda, ürün ve hizmet geliştirme süreçlerimiz, büyü oranda yapılan piyasa araştırmalarına dayalıdır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5	Müşteri memnuniyetimizi sistematik olarak sıklıkla ölçmekteyiz.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6	Firmamız, satış sonrası hizmet kalitesine önem verir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7	Firmamızın önceliği her zaman müşteri memnuniyeti olmuştur.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8	Firmamız, müşteri isteklerini hangi derecede karşılayabildiğini sık sık ölçer.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9	Kurumsal müşterilerimizi düzenli olarak ziyaret ederiz.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10	İleride müşterimiz olabileceğini düşündüğümüz firmaları düzenli olarak ziyaret ederiz.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11	Ürün ve hizmetlerimiz ile ilgili değişiklik kararlarını büyük oranda müşteri geri bildirimleri etkiler.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12	Firma çalışanları müşteri istek ve ihtiyaçları hakkında derin bilgiye sahiptir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13	Rakiplerimizden daha üstün olabilmek için teknolojiye daha fazla yatırım yaparız.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14	Firmamız her zaman en son teknolojilere yatırım yapma çabası içindedir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15	En son teknolojik gelişmeleri daha deneme aşamasındayken alıp kullanmaya başlarız.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16	“Sektörde teknoloji lideri firma hangisi?” dendiğinde biz akla gelmeliyiz.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17	Rakiplerin deneyip fayda gördüğü ve böylece başarılı olduğu ispatlanmış yeni teknolojiler ortaya çıkarsa ancak onları transfer ederiz.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18	Firmamızda öğrenme (araştırarak, tecrübe ederek bilgi edinme) ilerlemenin en temel anahtarıdır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19	Gelişmenin bir aracı olarak öğrenme, örgütümüzün temel değerlerindedir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



		1	2	3	4	5
20	Şayet firma olarak öğrenmeyi terk edersek geleceğimizin tehlikeye düşeceğini biliyoruz.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21	Firmamızda çalışanların eğitimine ayrılan kaynaklar bir masraf olarak değil bir yatırım olarak görülür.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22	Firmamızda öğrenme geleceğimizin bir parçası olarak görülür.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23	Öğrenmenin gündelik faaliyetlerimizdeki yeri gün be gün artmaktadır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
24	Yenilik stratejimiz daha önceden pazarlarda kabul/talep görmüş ürün ve hizmetlere benzer ürünler geliştirme düşüncesi üzerine kuruludur.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
25	Yeni ürünlerimiz pazardaki mevcut ürünlere çok benzerdir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
26	Dış pazarlardaki yeni ürünleri kendi pazarlarımıza uyarlarız.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
27	Daha önce denenmiş ve başarılı olmuş yeni süreçleri firmamızda uyguluyoruz.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
28	Dış pazarlarda farklı (hizmet, süreç, lojistik, imalat) ile ilgili yapılan yenilikleri kendi mevcut pazarımızda uyguluyoruz.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
29	Firmamızda tamamen yeni bir süreç, pazarlama tekniği, ürün ve hizmet geliştirmektense, mevcut durumumuzu adım adım iyileştirme düşüncesi üzerine kuruludur.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
30	Mevcut pazarlarımızdaki ürünlerimizde küçük yenilikler yapıyoruz.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
31	Mevcut ürünlerimizi modifiye ederek yeni pazarlara giriyoruz.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
32	Yeni ürün geliştirirken mevcut ürün grubumuza sadık kalıyoruz.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
33	Tüm lojistik, imalat, hizmet, satın alma gibi süreçlerimizi adım adım iyileştirmeye çalışıyoruz.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
34	Yönetim tarzımızda iyileştirmeler yaparak genel performansını arttırmaya çalışıyoruz.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
35	Yenilik stratejimiz mevcut ürün/hizmet ve süreçlerimizi iyileştirmek yerine öncekinden tamamen farklı, köklü değişiklikler üzerine kuruludur.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
36	Mevcut pazarlarımıza mevcut ürünlerimizden tamamen farklı yeni ürün/hizmetler sunuyoruz.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
37	Yeni pazarlara mevcut ürünlerimizden tamamıyla farklı yeni ürün gruplarıyla giriyoruz.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
38	Yeni ürün/hizmet geliştirirken ana ürün grubumuzdan oldukça farklı olmaya çalışıyoruz.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
39	Etkinliğimizi arttırmak amacıyla tamamen yeni süreçler geliştiriyoruz.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
40	Genel performansımızı arttırmak amacıyla yönetim tarzımızda köklü değişikliklere başvuruyoruz.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
41	Firmamızın yararına olabilecek fırsatları her zaman takip ederiz.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
42	Firmamız yararına gelişebilecek fırsatları yakalama konusunda duyarlılığımız yüksektir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

		1	2	3	4	5
43	Firmamız yararına gelişebilecek fırsatları yakalama konusunda başarılıyız.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
44	Firmamız mevcut işlerini geliştirmek için fırsat yaratmada başarılıdır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
45	Firmamız yeni iş bağlantıları için fırsatları yaratmada başarılıdır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
46	Yeni fırsatları değerlendirmek üzere yeni sektör ve pazarlar hakkında sürekli araştırma yaparız.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
47	En iyi fırsatların yeni bir pazara/sektöre girince ortaya çıkacağına inanırız.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
48	Son 5 yılı dikkate alırsak iyi fırsatlar büyük oranda birbirinden bağımsız olmuştur.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
49	Firmamız için yeni fırsatlar yaratabilmek amacıyla firma ziyaretlerine önem veririz.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
50	Yeni fırsatları yakalayabilmek amacıyla ticari fuarlara katılırız.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
51	Firmamız, yeni yatırımlarını kullanılan mevcut teknolojinin geliştirilmesine yönelik yapar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
52	Firmamız, kullandığı teknolojinin bir bölümünü kendi bünyesinde oluşturmaktadır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
53	Firmamız, teknolojik altyapısını, diğer firma ve sektörlerden temin etmektedir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
54	Firmamız, teknoloji temelli yenilik yapılmasına önem verir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
55	Firma olarak sektördeki teknolojik gelişmelere öncülük ederiz.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
56	Firmamız, problemlerin çözümünde geleneksel yöntemlerden ziyade orijinal ve yeni yöntemleri tercih etmektedir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
57	Firmamız, araştırma ve geliştirme faaliyetleri sonucunda ortaya çıkartılan yeniliklere önem verir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
58	Firmamız, yeni ürünleri kendi geliştirdiği yöntemlerle üretmeyi tercih eder.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Son üç yılı dikkate aldığınızda, firmanızı geçmiş dönemlere kıyasla aşağıdaki her bir başarı kriteri açısından değerlendiriniz.

Ortalamanın çok altı	Ortalamanın altı	Ortalama	Ortalamanın üstü	Ortalamanın çok üstü
1	2	3	4	5

		1	2	3	4	5
1	Pazarda sunulan yeni ürünlerin beklenen satış hedefi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	Pazarda sunulan yeni ürünlerin beklenen karlılık hedefi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	Pazarda sunulan yeni ürünlerin beklenen yatırım getirisi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	Pazarda sunulan yeni ürünlerin beklenen pazar payı büyümesi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

<b>Cinsiyet</b>	a) Kadın b) Erkek
<b>Meslek hayatınızdaki tecrübeniz</b>	..... yıl
<b>Çalışmakta olduğunuz pozisyon</b>	a) Mavi Yakalı Personel b) Beyaz Yakalı Personel c) Orta Kademe Yönetici d) Üst Kademe Yönetici e) İşletme Sahibi/ Ortağı