T.C.
GEBZE TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

YENİ ÜRÜN GELİŞTİRME SÜRECİNDE RAKİP YÖNELİMLİLİĞİN FİRMANIN İNOVASYON UYGULAMASI VE REKABETÇİLİĞİNE ETKİSİ – YARATICI ENDÜSTRİ ARAŞTIRMASI

Mert ÖZCÖMERT
DOKTORA TEZİ
İŞLETME ANABİLİM DALI

GEBZE
2019

T.C.
GEBZE TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

YENİ ÜRÜN GELİŞTİRME SÜRECİNDE RAKİP YÖNELİMLİLİĞİN FİRMANIN İNOVASYON UYGULAMASI VE REKABETÇİLİĞİNE ETKİSİ – YARATICI ENDÜSTRİ ARAŞTIRMASI

Mert ÖZCÖMERT

DOKTORA TEZİ

İŞLETME ANABİLİM DALI

Tez Danışmanı
Prof. Dr. Oya ERDİL

GEBZE
2019

GEBZE TEKNİK ÜNİVERSİTESİ	**DOKTORA JÜRİ ONAY FORMU**

GTÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun .08../01.../2019 tarih ve 2019./.01... sayılı kararıyla oluşturulan jüri tarafından .25../.01.../2019. tarihinde tez savunma sınavı yapılan **Mert ÖZCÖMERT**'in tez çalışması İşletme Anabilim Dalında DOKTORA tezi olarak kabul edilmiştir.

JÜRİ

ÜYE (TEZ DANIŞMANI)	: Prof. Dr. Oya ERDİL
ÜYE	: Prof. Dr. Lütfihak ALPKAN
ÜYE	: Prof. Dr. Hakan KİTAPÇI
ÜYE	: Doç. Dr. Ayşe GÜNSEL
ÜYE	: Dr.Öğretim Üyesi Azize ŞAHİN

ONAY

Gebze Teknik Üniversitesi ..... Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun ...../...../..... tarih ve ...../..... sayılı kararı.

ÖZET

Bu çalışma, endüstriyel tasarım odaklı yaratıcı endüstrilerde rakip firmaların bilgi temelli rekabetçi yeteneği olan özümseme kapasitesi algısının araştırma firmalarının özümseme kapasitesi ve imalat performansı üzerindeki dönüştürücü etkilerinin yanısıra araştırma firmalarınn özümseme kapasitesinin pazar yönelimliliği ve tasarım yönetimi üzerindeki rolü ve sözkonusu değişkenlerin birbirleri arasındaki etkileşimlerini değerlendirmektedir. Araştırma bulguları, dışsal bilgi kaynağı olarak rakiplerin algılanan özümseme kapasitesinin, firmaların dinamik yeteneklerini ve yenilikçi stratejik hareketlerini belirleyen kritik bir faktör olduğunu göstermektedir.

Çalışma, aynı zamanda endüstriyel tasarım odaklı yaratıcı endüstrilerde faaliyet gösteren yenilikçi firmaların yeni ürün geliştirme projelerinde özümseme kapasitesi, pazar yönelimliliği, tasarım yönetimi ve yaratıcı yeni ürünlerin imalat performansına odaklanmaktadır. Araştırma, 2008-2014 yılları arasında "Design Turkey" endüstriyel tasarım platformuna katılan ve yaratıcı yeni ürün geliştirme sürecinde endüstriyel tasarım kullanan 177 imalatçı firma üzerinde gerçekleştirilmiştir. Araştırma modelinde, yeni ürün geliştirme sürecinde rol alan bilgi tabanlı yeteneklerin inovasyon uygulamaları ve operasyonel yeteneklere ilişkin dönüştürücü etkileri üzerinde durulmaktadır. Dışsal bilgi kaynağı olarak rakip firmaların özümseme kapasitesi algısı, araştırma firmalarının imalat süreci dahil olmak üzere bilgi temelli içsel yeteneklerini dönüştürmektedir. Ayrıca, yapılan hipotez testleri sonucunda, firmanın özümseme kapasitesinin, pazar yönelimlilik, tasarım yönetimi ve yeni ürün imalat performansı üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir. Bununla birlikte, araştırma firmalarının yaratıcı ürünlerin imalatı ve tasarım yönetiminde pazar odaklı olmadıklarını ortaya koymaktadır.

Anahtar kelimeler: Özümseme Kapasitesi, Rekabet, Yaratıcı Endüstri, Endüstriyel Tasarım, İmalat Performansı, Pazar Yönelimlilik, Rakip Yönelimlilik, Yeni Ürün Geliştirme, Tasarım Yönetimi.

SUMMARY

This study focuses on the transformative impacts of the interacting competitors on each other's absorptive capacity and manufacturing performance in industrial design oriented creative industries. The study examines research model with innovative manufacturers who launched creative new products by using industrial design in their new product development projects. Competitors' absorptive capacities are accepted as external knowledge sources for research firms in this paper. In this frame, competitors' perceived absorptive capacities affect focal firms' internal capabilities about processes from new product idea generation to its realization by manufacturing.

In addition, this research focuses on absorptive capacity, market orientation, design management and manufacturing performance of innovative companies operating in industrial design-oriented creative industries. The research was carried out on 177 manufacturers used industrial design in the process of creative new product development who participated in "Design Turkey" industrial design platform between 2008 and 2014. The research model examines the transformational impacts of knowledge-based skills involved in the new product development process on innovation practices and manufacturing capabilities. Statistical results show that competitor's absorptive capacity as external knowledge is a critical factor that affecting dynamic capabilities and determining strategic moves of innovative firms. The perception about competitors' absorptive capacity as an external source of knowledge affects research firms' knowledge-based internal capabilities including the manufacturing process. As a result of hypothesis testing, research firms' absorptive capacities have a positive effect on market orientation, design management and manufacturing performance. However, the findings reveal that research firms are not market-oriented in manufacturing and design management of creative new products.

Keywords: Absorptive Capacity, Creative Industry, Industrial Design, Manufacturing Performance, Market Orientation, Competitor Orientation, New Product Development, Design Management.

TEŞEKKÜR

Doktora eğitimim boyunca bana destek vererek, tez yazımı sürecini tamamlamamda emeği geçen başta değerli tez danışmanım GTÜ İşletme Bölüm Başkanı Prof. Dr. Oya ERDİL olmak üzere tez izleme jürimde yer alarak bilgi birikimini benimle paylaşan GTÜ İşletme Bölümü Öğretim Üyesi Prof. Dr. Hakan KİTAPÇI ve İTÜ Rektör Yardımcısı Prof. Dr. Lütfihak ALPKAN'a şükranlarımı sunarım.

Bu çalışmamı, bana destek olan eşime ve doktora eğitimim sırasında dünyaya gelen kızlarım Merve ÖZCÖMERT ve Defne ÖZCÖMERT'e en içten sevgilerimle ithaf ediyorum.

İÇİNDEKİLER

	Sayfa
ÖZET	**i**
SUMMARY	**ii**
TEŞEKKÜR	**iii**
İÇİNDEKİLER	**iv**
SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ	**vi**
ŞEKİLLER DİZİNİ	**vii**
TABLOLAR DİZİNİ	**viii**
1. GİRİŞ	1
2. LİTERATÜR TARAMASI	6
2.1. Yeni Ürün Geliştirme Süreci	6
2.1.1. Yeni Ürün Geliştirme Sürecinde Tasarım Yönetimi	7
2.1.1.1. Tasarım Temelli Düşünme ve Rekabet Avantajı	8
2.1.1.2. Tasarım ve Yeni Ürün Geliştirme	8
2.1.1.3. Tasarım Yönetimi ve Bileşenleri	13
2.1.2. Endüstriyel Tasarım Temelli Yaratıcı Endüstriler	15
2.2. Rakip Yönelimlilik Yaklaşımı	18
2.2.1. Bilgi Temelli Yaklaşım ve Rekabet Avantajı	18
2.2.2. Bilgi Temelli Rekabetçi Yetenekler ve Organizasyonel Öğrenme	24
2.3. Pazar Yönelimlilik	28
2.3.1. Pazar Yönelimlilik ve Rekabet Avantajı	29
2.3.2. Pazar Yönelimlilik ve Yeni Ürün Geliştirme	31
2.3.3. Pazar Yönelimlilik Bileşenleri	35
2.4. Özümseme Kapasitesi	45
2.4.1. Özümseme Kapasitesi ve Rekabet Avantajı	50
2.4.2. Özümseme Kapasitesi ve Yeni Ürün Geliştirme	52
2.4.3. Özümseme Kapasitesi Bileşenleri	54
2.5. Rakibin Özümseme Kapasitesi	58
2.5.1. Rakip İstihbaratı ve Rakiplerin Yetenekleri	59
2.5.2. Rakibin Özümseme Kapasitesi Algısı	63

2.6. Rekabetçilik ve İnovasyon Uygulaması 68
2.6.1. Rekabetçi İmalat Performansı ve Ürün İnovasyonu 69
2.6.2. Rekabetçi Öncelikler ve İmalat Performansı Bileşenleri 72

3. YENİ ÜRÜN GELİŞTİRME SÜRECİNDE RAKİP YÖNELİMLİLİĞİN FİRMANIN İNOVASYON UYGULAMASI VE REKABETÇİLİĞİNE ETKİSİ – YARATICI ENDÜSTRİ ARAŞTIRMASI 80

3.1. Araştırma Soruları 80
3.2. Araştırma Metodolojisi 81
3.2.1. Araştırma Modeli 81
3.2.2. Araştırmanın Hipotezleri 82
3.2.3. Örneklem 90
3.2.4. Ölçekler 91
3.2.5. Veri Toplama Yöntemi 92
3.3. Analizi ve Bulgular 93
3.3.1. Tanımlayıcı İstatistikler 93
3.3.2. Ölçüm Güvenilirliği ve Geçerliliği 97
3.3.3. Değişkenler Arasındaki Korelasyonlar 102
3.3.4. Hipotez Testleri 105

4.SONUÇ VE DEĞERLENDİRME 110
4.1. Araştırma Bulgularının Değerlendirilmesi 110
4.2. Yöneticilere Tavsiyeler 115
4.3. Gelecek Araştırmalar için Öneriler 117

KAYNAKLAR 118

ÖZGEÇMİŞ 141

EKLER 142

SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ

Simgeler ve Kısaltmalar		**Açıklamalar**
YÜG	:	Yeni Ürün Geliştirme
ÖK	:	Özümseme Kapasitesi
RÖK	:	Rakibin Algılanan Özümseme Kapasitesi
PY	:	Pazar Yönelimlilik
TY	:	Tasarım Yönetimi
İP	:	İmalat Performansı
Ar-Ge	:	Araştırma ve Geliştirme
CR	:	Kompozit Güvenilirlik
YEM	:	Yapısal Eşitlik Modeli
PLS	:	Kısmi En Küçük Kareler
ÇOV	:	Çıkartılan Ortalama Varyans
R^2	:	Açıklanan Varyans
Q^2	:	Kestirimsel Uygunluk
ICSID	:	Uluslararası Endüstriyel Tasarım Derneği
WDO	:	Dünya Tasarım Örgütü

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil No:	**Sayfa**
3.2.1: Kavramsal model	81
3.3.2: Araştırma modeli	106
3.3.3: Hipotez testi sonuçları	109

TABLOLAR DİZİNİ

Tablo No:	Sayfa
3.3.1: İşletmelerin sektörü	94
3.3.2: İşletmelerin büyüklüğü	94
3.3.3: İşletmelerin bulunduğu iller	94
3.3.4: Anketi yanıtlayanların departmanı	95
3.3.5: Anketi yanıtlayanların pozisyonu	95
3.3.6: Anketi yanıtlayanların eğitim düzeyi	95
3.3.7: Anketi yanıtlayanların cinsiyeti	96
3.3.8: Anketi yanıtlayanların sektördeki tecrübesi	96
3.3.9: Anket yanıtlayanların yaşı	96
3.3.10: Ölçeklerin güvenilirliği	98
3.3.11: Doğrulayıcı faktör yükleri	98
3.3.12.a Korelasyon değerleri	102
3.3.12.b Korelasyon değerleri	103
3.3.13: Standart sapma, satandart hata ve T-değerleri	107
3.3.14: Modeldeki yol katsayıları (β) tablosu.	107
3.3.15: Hipotez testi sonuçları	108
3.3.16: Değişkenlerin açıklama kuvveti	109

1. GİRİŞ

Çağımızda doğal bir zorunluluk olarak tüm firmalara düşen ekonomik görev, rekabet avantajı kazanmak ve ilgili pazarlarda bu rekabet avantajının sürdürülebilir olmasını sağlamaktır (Blazeska and Ristovska, 2016). Bu görev esas olarak yenilikçi firmalar tarafından yerine getirilmektedir (Chen et al., 2009). Günümüzde rekabetin artan bilgi tabanlı yapısı, firmaları rakiplerinden daha hızlı bir şekilde avantaj sağlayacak becerileri öğrenmeye ve geliştirmeye zorlamaktadır (Murray and Chao, 2005). Bu nedenle, rekabette kalabilmek, sürekli olarak, çevresel değişimin ve kapsamlı çevresel bilgi taramasının takibini gerektirmektedir (Barringer and Bluedorn, 1999; Tu et al., 2006).

Bir firmanın rakiplerine göre pazarda karşılaştırmalı üstünlük pozisyonu kazanması ve rakiplerinden daha iyi performans göstermesi rekabet avantajını ifade etmektedir (Porter, 1985). Klasik bir bulgu olarak Porter (1980), rekabet gücünü iki temel strateji olan, maliyet liderliği ve ürün farklılaştırması yoluyla açıklamaktadır. Günümüzün rekabet koşullarında başarılı olmak için, farklılaşma stratejisini takip eden firmaların yeni ürünler geliştirmesi gerekmektedir (Estrada et al., 2016; Synnes and Welo, 2016). Yenilikçi şirketler rekabet avantajını yakalamak ve bu avantajı korumak için yeni ürün geliştirme aracını kullanmaktadır (MacCurtain et al., 2010; Estrada et al., 2016, Vázquez et al., 2001). Bu farklılaşmayı sağlayan yeni ürün geliştirme, organizasyonel öğrenmeyle sağlanan yaratıcı fikirlerin başarılı bir inovasyon uygulamasıdır (Sanchez and Mahoney, 1996). Organizasyonel olarak öğrenen firmalar, pazardaki oyuncular hakkında sürekli bir öğrenme ve bilgi tarama faaliyetini sürdürmektedir (Day, 1994). Bu bağlamda, bilgi, stratejik bir kaynak olarak kabul edilmektedir ve rekabet avantajını sürdürmek için büyük bir değere sahiptir (Kim et al., 2013; Murray and Chao, 2005). Yeni ürün geliştirme, dışarıdan gelen bilginin dönüştürülmesini ve ticarileştirilmesini sağlayan bilgi yoğun bir faaliyettir (Cohen and Levinthal, 1990; Abecassis-Moedas and Mahmoud-Jouini, 2008; Awwad and Akroush, 2016). Yeni ürün ticarileştirme sürecinde yaratıcılıktan faydalanan (Racela, 2014) farklılaştırıcı, taklit edilemez ve avantajlı özellikler sunan

bilgi tabanlı organizasyonel yetenekler, birçok yenilikçi firmanın başarısının anahtarıdır (Kim et al., 2013; Im and Workman, 2004).

Yaratıcı fikirlerin inovatif ürünlere dönüştürülmesi (Alegrea and Chiva, 2008; Chang et al., 2014) ve üstün tasarımlar ile farklılaşan teknik özelliklerin sağlanmasına yönelik organizasyonel dinamik yetenekler, pazarın özelliklerine ve müşterilerin benzersiz ihtiyaçlarına göre alternatif ürünler sunmaktadır. Dolayısıyla, bu tür beceriler organizasyona rekabet avantajı sağlamaktadır (Kim et al., 2013). Müşteri ihtiyaç ve beklentilerine ek olarak, üzerinde araştırma yapılan şirketler ürünlerini kendi özümseme kapasiteleri sayesinde elde ettikleri bilgilerle tasarlamaktadır. Yenilenen bilgi birikimi (Paiva et al., 2012) ve organizasyonel öğrenme (Olivarieta and Friedman, 2008) sürdürülebilir rekabet avantajının kaynağıdır. Bu nedenle bilgi tabanlı yaklaşım perspektifinden, özümseme kapasitesi sürdürülebilir rekabet avantajı sağlayan kritik bir yetenektir. Böylece, özümseme kapasitesi, dışsal bilgiyi anlamlı kılmaktadır (Scaringella and Burtschell, 2017). Yeni bilgi, müşteriler ve rakipler üzerinde odaklanılarak etkili bir öğrenme yoluyla sürekli olarak yaratılmaktadır (Tu et al., 2006). Bilgiye dayalı yaklaşım, bilgi edinme, yaratma, bütünleştirme, uygulama ve depolamayı işletmenin kritik işlevleri olarak değerlendirir (Rebolledo et al., 2009). Bu bağlamda, bir firmanın rekabetçi performansı, bilgi yaratma ve aktarma yeteneğine bağlıdır (Rebolledo et al., 2009). Araştırma modelinin temelini, araştırma firmalarının çevresel bilgi taraması yoluyla rakipleri ve yetenekleri (Gatignon and Xuereb, 1997; Zhou et al., 2009; Workman, 1993; Brettel and Cleven, 2011) ile ilgili elde ettikleri bilginin algısal bir değerlendirmesi oluşturmaktadır. (Spanjol et al., 2011). Bu nedenle, yeni ürün geliştirme sürecinde rakiplerin dış dünya hakkında bilgi edinmeye ayırdıkları bilgi tabanlı kaynaklar (Fosfuri and Tribó, 2008) hakkındaki istihbarat, üzerinde araştırma yapılan firmaların bilgi tarama alanında doğal olarak yer almakta ve ilgisini çekmektedir (Abecassis-Moedas and Mahmoud-Jouini, 2008). Rakiplerin özümseme kapasitelerine dair algının (Hurmelinna-Laukkanen and Olander, 2014) yeni ürün geliştirme süreçleri sırasında etkileşim halinde oldukları yenilikçi firmalarca (Cohen and Levinthal, 1990) dikkate alındığı değerlendirilmektedir.

Bu çalışmada, yenilikçi firmaların yeni ürün geliştirme süreçlerinde rakiplerin bilgi temelli yeteneklerini göz önünde bulundurarak, bu yeteneklerin yaratıcı yeni ürün imalatı üzerindeki etkilerinin yanısıra, pazar yönelimlilik ve tasarım yönetimi ile birlikte aralarındaki ilişkilere ışık tutmaktadır (Laursen and Salter, 2014).

Özümseme kapasitesi perspektifinden, düşünce sürecinde soyut olmayan yeni ürün fikirlerinin, pazardan özümsenen bilgi akışından nasıl etkilendiği ve bunun imalat performanslarına nasıl yansıdığı değerlendirilmektedir. Bu ilişkiyi, rekabetçi başarının açıklayıcı bir göstergesi olarak değerlendirmek mümkündür (Campbell, 2007). Diğer bir deyişle, rakiplerin yeni ürün geliştirme sürecinde algılanan özümseme kapasitelerinin (Hurmelinna-Laukkanen and Olander, 2014) odak firmaların özümseme kapasitesini etkilediği ve bu etki altında gerçekleştirilen imalat ile yeni ürünlerin pazara sunulduğu değerlendirilmektedir (Cohen and Levinthal, 1990). Literatürde, bilgi ve inovasyonun aktarılabilirliği olgusunu destekleyen birçok çalışma bulunmaktadır (Frenz and Ietto-Gillies, 2009). Somut bir ürün ortaya çıkmadan önce bile, rakiplerin yeteneklerinin algısal varlığının, odak şirketlerin dinamik yetenekleri üzerinde ve dolayısıyla geliştirdiği ürünleri üzerinde bir etkisi olduğu bilinmektedir (Chuang et al., 2015; Kim et al., 2016). Firmaların içsel dinamikleri bakımından, tasarım yönetiminin yanısıra özümseme kapasitesi ve pazar yönelimliliğinin rakibin özümseme kapasitesinin etkisi altında rekabetçi öncelikleri ve imalat performansını belirlediği düşünülmektedir. Bu araştırma soruları, yenilikçi firmaların içsel bilgi tabanlı kaynak ve yeteneklerinin değerlendirilmesine yol açmıştır. Bir başka araştırma sorusu, tasarım odaklı yaratıcı endüstride yaratıcı fikirlerin imal edilebilirliğidir. Yaratıcı endüstri alanındaki çalışmamızın, yaratıcı yeni ürün fikirlerinin rakiplerinin özümseme kapasitelerinin etkisi altında hayat bulması ve dolayısıyla imal edilip edilemeyeceğinin değerlendirilmesine katkıda bulunduğu düşünülmektedir. Çünkü yeni ürün geliştirme sürecinde, literatürde belirlenen rekabet öncelikleri, kalite, maliyet, esneklik ve teslimat hızı olarak dikkate alınmakta ve yaratıcı yeni ürün fikirleri bu faktörlere ve pazara uyum sağlayacak bir tasarım yönetimi ile tasarlanmalıdır. Günümüzde tüm sektörlerdeki rekabet koşulları, şirketlerin daha düşük ürün fiyatları ile daha hızlı ve daha kaliteli ürünler geliştirmelerine yol açmaktadır (Serhan et al., 2015; Synnes and Welo, 2016; Blazeska and Ristovska, 2016). Bu nedenle, yenilikçi firmalar, imalatlarıyla ilgili rekabetçi öncelikleri dikkate alan yöntem arayışlarına da doğal olarak itilmektedir. Yukarıda bahsedilen araştırma sorularına bir cevap bulmak amacıyla, bu çalışma, inovasyon uygulamasında ürün farklılaştırma stratejisini izleyerek rekabetçi olmaya çalışan, yaratıcı yeni fikirlerin ve geliştirilen ürünlerle yenilikçi uygulamaların sıklıkla ortaya çıktığı tasarım temelli yaratıcı endüstrilerde faaliyet gösteren firmalar üzerinde gerçekleştirilmiştir.

Kapsamlı çevresel bilgi taraması ve çevresel değişime uyum, rekabet gücü ile yakından ilişkilidir (Barringer and Bluedorn, 1999; Tu et al., 2006). Organizasyonel öğrenme (Olivarieta and Friedman, 2008) ve yeni bilgi edinimi (Paiva et al., 2012) sürdürülebilir rekabet avantajını desteklemektedir. Bilginin rekabet avantajı üzerinde kritik bir rolü olduğundan, yenilikçi şirketlerin çoğu, pazar bilgisini elde edebilmek için uğraş vererek günümüzün bilgi tabanlı rekabet koşullarında var olmaya devam edebilmektedir. (Murray and Chao, 2005; Chen et al., 2009; Kim et al., 2013; Blazeska and Ristovska, 2016).

Bilgi ve öğrenmenin yanısıra, farklılaşma stratejisini izleyen yenilikçi şirketler rekabet avantajını korumak için inovasyon uygulaması olarak yeni ürünler geliştirmelidir (Vázquez et al., 2001; MacCurtain at al., 2010; Estrada at al., 2016; Synnes and Welo, 2016). Ürün yeniliği, örgütsel öğrenmenin ve yaratıcı fikirlere dayanan başarılı yeni ürün geliştirmenin bir çıktısıdır (Sanchez and Mahoney, 1996; Alegrea and Chiva, 2008; Chuang et al., 2015). Bilgi, pazar oyuncularının rekabet avantajını sürdürebilmeleri için sürekli öğrenme ve bilgi tarama faaliyeti için stratejik bir kaynaktır (Gün, 1994; Murray and Chao, 2005; Kim et al., 2013; Cruz-González et al., 2015). Ayrıca, bilgi birikimi, yeni ürün geliştirme sürecinde dış bilginin dönüştürülmesinin temelini oluşturmaktadır (Cohen and Levinthal, 1990; Abecassis-Moedas and Mahmoud-Jouini, 2008; Awwad and Akroush, 2016). Buna göre, özümseme kapasitesi yenilikçi şirketlerin başarısının anahtarıdır çünkü dışsal bilgiyi anlamlı kılmaktadır (Im and Workman, 2004; Kim and ark. 2013; Scaringella and Burtschell, 2017). Özümseme kapasitesi veya bir diğer ifade ile absorbe etme yeteneği, firmanın mevcut bilgisiyle harmanlanmış dışsal bilgiyi yaratıcı yeni ürünlere dönüştürebilmesini sağlar (Chang et al., 2014). Bir pazarda yeni ürün fikirleri üretecek dış bilgi kaynakları temel olarak müşteriler ve rakiplerdir (Bhuiyan, 2011; Chen et al., 2012). Benzer şekilde, müşterilerin ihtiyaçları ve rakiplerin faaliyetleri hakkında pazar bilgisini kapsayan pazar yönelimi, yeni ürün yaratıcılığına ve yeni ürün fikirlerine ilham vermektedir (I.L Sandvik and K. Sandvik, 2003; Im and Workman, 2004; Kim et al., 2013).

Pazar bilgisine dayalı bir faaliyet olarak, yaratıcı yeni ürün geliştirme, firma performansını belirleyen kritik bir süreçtir (Özdemir et al., 2017). Yeni ürün geliştirme sürecinin kilit aşamalarından ikisi tasarım ve imalattır (Perks et al., 2005). Tasarım, yeni bir ürüne yaratıcı bir bakış açısıyla yaklaşarak işlevini yerine getirirken, imalat farklı üretim kısıtlamaları altında işlevini yerine getirmektedir

(Tarasewich, 1996; Abecassis-Moedas and Mahmoud-Jouini, 2008). Bu kısıtlamalar, daha hızlı geliştirilmiş ve daha yüksek kaliteli ürünler ile ilgili çabaları kapsamaktadır (Serhan et al., 2015; Blazeska and Ristovska, 2016; Synnes and Welo, 2016). Dolayısıyla, bu çabalar maliyet, kalite, hız, esneklik gibi rekabetçi öncelikler arasında bir dengeye dayanmaktadır (Gunday et al., 2011). Rekabetçi öncelikler bağlamında, yeni ürün geliştirme sürecine ilişkin imalat şekilleri ve inovasyon uygulamaları, aynı zamanda organizasyon içindeki bilginin dolaşımına ve etkin kullanımına yol açmaktadır (Koufteros and Marcoulides, 2006; Koufteros et al., 2014).

Ürün geliştirme süreci performansında imalat kapasitesi belirleyicidir. Bu nedenle firmalar, süreç yönetimi ile yeni ürün geliştirmenin maliyeti ve hızında iyileştirmeler yapmaya yönelmektedir (Tuli and Shankar, 2015). Yeni ürün geliştirme sürecinde, imalat ve pazarlama yetenekleri tasarım ile etkileşime girmektedir (Abecassis-Moedas and Mahmoud-Jouini, 2008). Dolayısıyla tasarım yönetiminin yeni ürün geliştirme sürecinde anlamlı bir rolü vardır. Üstün tasarımları ile yaratıcı fikirleri yaratıcı yeni ürünlere dönüştürme ile ilgili yetenekler, pazarın özelliklerine göre alternatif ürünler sunmayı sağlamaktadır (Alegrea and Chiva, 2008; Chang et al., 2014). Bu bağlamda, bir firmanın rekabetçi performansı bilgi yaratma ve bilgi dönüşüm yeteneğine bağlıdır (Rebolledo et al., 2009). Mevcut literatür, tasarım odaklı yaratıcı endüstride tasarım yönetiminin yanısıra yeni ürün geliştirme sürecinde özümseme kapasitesinin ve pazar yöneliminin önemini desteklemektedir.

Bu çalışmada, yeni ürün geliştirme sürecinde yer alan farklı disiplinlerin rolü dikkate alınmıştır (Veryzer and Borja de Mozota, 2005). Bu doğrultuda, modelimizdeki endüstriyel tasarım ve imalat süreçleri bütünsel bir bakış açısıyla değerlendirilmektedir. Yaratıcılıktan beslenerek farklılaştırılmış ürün, bir firmanın performansının ana itici unsurudur (Im and Workman, 2004). Araştırma konusu firmaların özümseme kapasiteleri ile birlikte rakiplerinin algılanan özümseme kapasitelerinin yaratıcı yeni ürünlerin imalat performansı üzerindeki etkileri, yaratıcı endüstrilerde faaliyet gösteren ve endüstriyel tasarım ile yeni ürün geliştiren firmalar üzerinde değerlendirilmektedir. Dolayısıyla, çalışma, özümseme kapasitesinin imalat performansı üzerindeki etkisinin yanı sıra rakiplerin algılanan özümseme kapasitesinin imalat performansı ve odak şirketlerin özümseme kapasitesi üzerindeki etkilerin ve sözkonusu değişkenler arasındaki ilişkileri deneysel olarak test etmeyi ve

araştırmayı amaçlamaktadır. Çalışmanın ikinci bölümünde, literatür taraması yapılmış, üçüncü bölümde kavramsal model çerçevesinde hipotezler değerlendirilerek, örneklem, veri toplama ve araştıma sonuçları hakkında ayrıntılı bilgi verilmiştir. Son olarak dördüncü bölümde, bulgulara ilişkin sonuç ve değerlendirmeler sunulmuştur.

2. LİTERATÜR TARAMASI

2.1. Yeni Ürün Geliştirme Süreci

Günümüzde, yeni ürün tasarımı yoluyla iş geliştirmenin önemini vurgulayan pek çok çalışma mevcuttur. Aynı zamanda, günümüzün karmaşık yeni ürün geliştirme projeleri ticari riskler taşıdığı için iyi bir planlama gerektimektedir (Fernandes et al, 2009). Yeni ürün geliştirme süreci sırasıyla, ilk olarak fikir üretimi aşaması ile başlayarak, sırasıyla tarama, iş analizi, geliştirme, ürün testi ve ticarileştirme aşamalarını kapsamaktadır.

Fikir üretimi: Firmanın, yeni ürün stratejisi doğrultusunda, firma hedeflerine uygun ürün fikirlerinin ortaya çıktığı aşamadır (Bhuiyan, 2011).

Tarama: Ortaya çıkan fikirlerin değerlendirildiği ve uygun fikri belirlemek üzere ilk analizlerin yapıldığı aşamadır (Bhuiyan, 2011).

İş analizi: Kar ve yatrım dönüşlerinin değerlendirildiği ve pazara dönük iş fırsatları analizlerinin yapıldığı aşamadır (Bhuiyan, 2011). Pazar trendleri, pazar potansiyeli, müşteri tercihleri, satınalma ve ürün beklentileri ile ilgili araştırma sürecini içermektedir (Kong et al., 2015).

Geliştirme: İş fırsatları analizi doğrultusunda ilerleyen teknik geliştirme aşamasında, ürün konseptine ilişkin teknik gereksinimleri karşılayan pazarlanabilir ürün tasarımları ortaya çıkarılmaya çalışılmaktadır (Kong et al., 2015).

Ürün testi: Tasarlanan ürün konseptinin hedef pazar tarafından benimsenip benimsenmeyeceğinin değerlendirildiği ve ticari deneylerin gerçekleştirildiği aşamadır (Bhuiyan, 2011). Bu aşamada prototip testleri, lansman öncesi testler ve reklamlar gibi araçlar ile ürünün pazar tarafından kabulü değerlendirilir (Kong et al., 2015).

Ticarileştirme: Son olarak, ürün ticarileştirme aşamasında ise ürün imalatı ve pazarlanması süreçleri tamamlanarak pazara ürün sunulması planlamaları yapılmaktadır (Bhuiyan, 2011; Kong et al., 2015).

Ürün Testi ve ürün ticarileştirilmesi aşamalarında, imalat fonksiyonunun devreye girmesi ve tasarım tercihlerinin netleştirilmesi ile gecikme ve tekrarlar engellenerek yeni ürün geliştirme sürecinin uzamasının önüne geçilmesi sağlanmakadır (Kong et al., 2015).

Diğer taraftan, yeni ürün geliştirme sürecindeki aşamaların fonksiyonel entegrasyonlarla eşzamanlı olarak yönetilmesi gerektiğine dair literatürde muhtelif çalışmalar mevcuttur (Liu and Tsai, 2009).

2.1.1. Yeni Ürün Geliştirme Sürecinde Tasarım Yönetimi

2.1.1.1. Tasarım Temelli Düşünme ve Rekabet Avantajı

İnovasyonun günümüz ekonomik faaliyetleri arasında bir hayatta kalma stratejisi olduğu günümüz iş dünyasında, tasarımcıların önemi ve rolü giderek artmaktadır, zira tasarım sayesinde firmalar daha yenilikçi olabilirken, ürünlerini pazara daha hızlı bir şekilde sunabilmektedir (Brown and Wyatt, 2010; Brown and Katz, 2011). Dolayısıyla tasarım ve tasarım düşüncesi yaşamı kolaylaştıran ve konfor sağlayan ürün ve hizmetlerde kendini göstermektedir (Brown and Katz, 2011).

Tasarım sürdürülebilir bir rekabet avantajı sağlayan ve firmalar için maddi olmayan varlıklardır (Borja De Mozota and Kim, 2009). Tasarım temelli düşünce, ürettiği çözümleri yaratılan işlere dahil edebilmekte ve geleneksel çözüm anlayışının ötesine geçerek, tüketici ihtiyaçları ve deneyimlerini kapsayan bir bakış açısı ile, daha hızlı prototip oluşturmaya yönelik destekleyici bir role sahiptir (Brown and Wyatt, 2010).

Tasarım temelli düşünme süreci ilham, düşünce ve uygulama olmak üzere üç alanda ilerlemektedir. Bu kapsamda, bir çözüm arayışını motive eden problem, ilham olarak değerlendirilirken, fikir üretme, fikrin gelişimi ve test edilmesi, düşünme alanında ilerlemektedir. İlhamla başlayıp, çözüm önerileri ile geçilen düşünme süreci, tüketici için somut projelere evrilerek çözüm fikrinin uygulanması aşamasına geçmektedir (Brown and Wyatt, 2010). Tasarım düşüncesi sürecinde, farklı anlayışlar oluşturarak yeni ürün geliştirme veya alternatif yollar arasındaki seçimler

yapılabilmektedir. Yenilikçi fikirler, olağan duruma aykırı ve yeni çözümlerle yıkıcı etkileri beraberinde getirebilmektedir (Brown and Wyatt, 2010).

Tasarım temelli düşünme sürecinin son aşamasında, ortaya çıkan en iyi fikirler seçilerek somut, bir eylem planına dönüştürülmekte ve uygulamaya geçilmektedir. Bu aşama, prototipleme ile desteklenerek yeni ürün geliştirme sürecinde uzun vadeli başarılar elde etmek üzere, uygulama sonuçları ile ilgili beklenilmeyen durumlarla karşılaşılma riski minimize edilmektedir (Brown and Wyatt, 2010).

Yaratıcılık ve problem çözme gerektiren sektörlerde, tasarım, çözüme dönük yenilikçi fikirlerin hayata geçmesini sağlayarak firmaya başarı getirmektedir (Brown and Wyatt, 2010). Tasarım yönetimi ile tasarımın firmanın diğer fonksiyonları ile koordinasyonu sağlanmaktadır (Walsh et al., 1988). Tasarım ve inovasyon ilişkisi açısından, tasarım, inovasyon sürecinin önemli bir parçası ve inovasyonun özü olarak literatürde değerlendirilmektedir (Walsh et al., 1988).

Rakip firmaların ürün tasarımlarının, rakip yönelimli firmalar için önemli bir tasarım kaynağı olduğu yönünde literatürde araştırmalar mevcuttur (Walsh et al., 1988). Tasarım, yeni ürünlere rekabet avantajı katan detaylı özellikler ortaya koyabilmek için yaratıcı düşünmeyi gerektirmektedir (Walsh et al., 1988). Dolayısıyla müşteri ihtiyaçları ve verimli imalata dair bilgiler, tasarım sürecine, ne kadar erken dahil edilirse zaman ve maliyet tasarrufuna ilişkin o derecede verimli ve rekabetçi sonuçlar elde edilebilmektedir (Ulrich et al., 1993; Walsh et al., 1988).
Firmanın, tasarım bilgisini stratejik amaçlarla kullanarak rekabet avantajı elde etmek üzere etkin bir tasarım yönetimi ile tasarımın bir yetkinlik olarak kullanılması için bu alanda kaynak tahsisatı ve yatırım yapmasını gerektirmektedir. Kaynak esaslı yaklaşım açısından yenilikçi firmalar, tasarım düşüncesini geliştiren bilgi sermayesi, tasarım zihniyetini ve bilgilerini paylaşmayı esas alan kültürel sermaye, tasarım süreci ve işbirliğini geliştiren teknoloji sermayesi arasında koordinasyonu sağlayan tasarım stratejileri geliştirmektedir (Borja De Mozota and Kim, 2009).

2.1.1.2. Tasarım ve Yeni Ürün Geliştirme

Günümüzün rakabetçi ortamı, firmaları uzun vadeli hamlelerle hayatta kalmak için sürüdürülebilir ve verimli bir şekilde yeni ürün geliştirmeleri gerekliliği ile karşı karşıya bırakmaktadır. (Fernandes et al., 2009). Ürün tasarımı, “bir ürüne işlev, görünüm, dayanıklılık, güvenlik ve benzeri özel nitelikler veren elemanların,

malzemelerin ve bileşenlerin yapılandırılması" olarak tanımlanmaktadır (Walsh et al., 1988).

Ürün tasarımı, ürün geliştirme faaliyetinin bir parçası olup tasarım yönetimi tasarım için geçerli yönetsel beceri veya uygulamaları içermektedir (Chiva and Alegre, 2009). Tasarım, ürünün performansı, görünümü, amaca uygunluğu, dayanıklılığı, güvenilirliği, kullanımı, kalitesi ve değeri gibi özelliklerine odaklanmanın yanısıra, ürünün imalat kolaylığını sağlayan uygulama kararlarını içermektedir (Walsh et al., 1988). Firmalar tasarım bilgisini özümseyerek, zaman, maliyet, kalite ve pazar ihtiyaçlarına uygun olarak yeni ürün geliştirme performansını iyileştirebilmektedir (Abecassis-Moedas and Mahmoud-Jouini, 2008). Günümüzde firmalar tasarım kültürü ve düşüncesini geliştirmenin yanısıra, tasarım odaklı ürün geliştirme sürecini geliştirmeye daha çok yatırım yapmaktadır (Borja De Mozota and Kim, 2009). Zira, sürekli olarak yeni iş fırsatlarına yönelmiş firmalar yeni ürün fikirleri üretmeye odaklanarak katma değer yaratmaya çalışmaktadır (Plesa, 2012). Tasarım odaklı stratejiler, firmanın ürünleri ile ilgili müşteri memnuniyeti ve sadakatine ilişkin katma değer sağlamaktadır. Zira, tasarımın stratejik olarak kullanımı, satış, kar ve büyümede oynadığı roller nedeniyle, rekabetçi avantajlar elde edilmesini sağlamaktadır (Plesa, 2012). Tasarım, yaratıcılığı ve inovasyonu birbirine bağlamaktadır. Tasarım süreci, yaratıcı bir fikir üretildiğinde, yaratıcı fikrin şekillendirilerek müşteriler için kulanılabilir ve cazip teklifler haline getirilebilmesini sağlamaktadır (Chiva and Alegre, 2009; Plesa, 2012). Yeni ürün geliştirme sürecinde ürünlerin planlanması ve imalatı ile ilgili yapılan tasarımlar maliyetleri kontrol altında tutmaktadır (Plesa, 2012). Tasarımla sağlanan inovasyon doğrultusunda, tasarım stratejisi, yaratıcılığa odaklanmaktadır (Veryzer and Borja de Mozota, 2005). Ürünleri farklılaştırmak için yaratıcılıktan istifade edilmekle birlikte, tasarım, doğası gereği yaratıcılıktan yana tüm kısıtlamalardan kurtulmaya çalışırken, imalat ve pazar sınırlandırmalarını dikkate almamaktadır (Abecassis-Moedas and Mahmoud-Jouini, 2008).

İmalat maliyetleri erken tasarım aşamasında tespit edilmekte ve tasarımcılar ürün maliyetlerini tahmin etme ve düşürmeye yönelik modellemelerle kararlara yardımcı olabilmektedir (Feng and Song. 2003). Bu bağlamda, imalat için tasarım kavramı, ürün geliştirme ve imalat performansını geliştirmek için son yıllarda yaygınlaşan bir tasarım felsefesidir. İmalat için tasarımın amacı, genel olarak, ürün geliştirme sürecinde tasarım aşamasında bir ürünün imalatını kolaylaştırmaktır

(Ulrich et al., 1993). İmalat için tasarım uygulamaları ile ilişkili olarak; gelirlerin zaman içinde değişimi, fiyattaki değişiklikler, satış hacmindeki değişiklikler, geliştirme maliyetlerindeki değişiklikler gibi ekonomik değişimler dikkate alınmaktadır. İmalat için tasarım'ın uygulanması imalat maliyetleri ve pazara giriş hızı üzerinde belirleyici bir rol oynamaktadır (Ulrich et al., 1993). İmalat için tasarım, farklı disiplinlerden temsilcileri biraraya getirerek, yeni ürün geliştirme ekibini imalat süreci hakkında alternatif detay tasarım stratejileri üzerinde düşünmeye sevketmektedir (Ulrich et al., 1993). Endüstriyel imalatın içerdiği karmaşıklık, hem ürünler hem de bunların imalatı aşamasında ortaya çıkabilmekte ve karmaşıklık düzeyi, faaliyet gösterilen endüstri, ürün tipi ve operasyonel stratejilere bağlı olarak değişebilmektedir (Park and Kremer, 2015). Ürün tasarımı ve mühendislik tasarım sürecinden kaynaklanan tasarım karmaşıklığı ve imalat montaj sürecinden kaynaklanan imalat karmaşıklıkları, ürün ailesinin ortak bir ürün platformu olan parça ve üretim süreçlerinin paylaşılması ile giderilebilmektedir (Park and Kremer, 2015).

Bir ürünün sahip olduğu yenilik derecesi, o ürünün ticari başarısında önemli bir rol oynamaktadır. Yeni ürünler için fikir üretme noktasında tasarımcılar yaratıcı düşüncenin çeşitliliğini ve kalitesini arttırmaya çalışmanın yanısıra oluşturulan fikirleri değerlendirme sürecine yardımcı olurlar (Pace, 2001). Firmanın temin ettiği ilave bilgiler, yeni ürün geliştirme ekibinin yaratıcılığını arttırırken, yeni ürünlerin başarısı için bilgi birikimini geliştirmektedir (Kong et al., 2015). Zira bilgi birikimine dayalı organizasyonel hafıza, yeni ürün performansını ve yaratıcılığını etkilemektedir (Wind and Mahajan, 1997). Doğası gereği öngörülemez olan yaratıcı düşüncenin, ürün geliştirme süreci ile yapıcı bir ilişkisi vardır (Fernandes et al., 2009). Aynı zamanda, yaratıcılık ile yeni ürün avantajı arasında bir ilişki mevcuttur. Bununla birlikte, yeni ürün avantajları ile yeni ürün performansı arasında pozitif ilişki literatürde belirtilmektedir (Kim et al., 2013). Yaratıcı ve başarılı ürünler genellikle yeni ürün geliştirme ekiplerindeki yaratıcı bireylerin, birlikte çalışması ile geliştirilmektedir. Literatürde, yaratıcı bireylerden oluşan yeni ürün geliştirme ekiplerinin sahip olduğu tasarım düşüncesinin teorik olarak imalat, keşif, kıyaslama ve seçim yapma özelliklerini içerdiğine yönelik araştırmalar mevcuttur. (Fernandes et al., 2009). Yaratıcı bir fikri somut bir ürüne dönüştürmek için oluşturulan yol haritaları doğrultusunda, daha yaratıcı ve inovatif ürünler ortaya koyarken geliştirme

süresini azaltan ve inovasyon sürecinin başarı oranını arttıran ürün geliştirme modelleri uygulanmaktadır (Fernandes et al., 2009).

Yeni ürün geliştirme kapsamında yaratıcılık, ihtiyaçların tanımlanması, teknik tasarımlar aracılığıyla tanımlanan ihtiyaçlara dönük iletişim sağlanması ve ihtiyaçların karşılanmasına dönük çözüm odaklı teknolojinin uygulanmasını desteklemektedir (Fernandes et al., 2009). Yaratıcı yeni ürünler firmanın yenilikçiliği ile de ilişkilidir. Zira, bir firmanın yenilikçiliği, müşterileri ve rakipleri ve ilgili teknolojilere dair bilgi birikiminin kullanılarak yeni ve doğru zamanlama ile yaratıcı yeni ürün tanıtımları oluşturma derecesi olarak tanımlanmaktadır (Olavarrieta and Friedmann 2008). Ayrıca, yaratıcılık, süreçlerle ilgili olarak da değerlendirilebilmekte ve imalat maliyetlerini azaltabilmektedir. Rakiplerden farklı olarak geliştirilmiş imalat veya teslimat işlemleri, verimliliği artırabilmektedir. Rakiplerce taklit edilemeyecek nitelikte geliştirilmiş ürünler de belirli bir kalite seviyesi veya fiyatlandırma sağlayabilmektedir. Dolayısıyla, süreç inovasyonu ile ürün inovasyonu birbirini tamamladığı için süreç inovasyonunun ürün inovasyonuna da neden olduğu literatürde belirtilmektedir (Campbell, 2007). Yaratıcılık, yeni ve yararlı fikirlerin üretilmesi olarak tanımlanırken, inovasyon, bir organizasyon içinde yaratıcı fikirlerin başarılı bir şekilde uygulanması olarak tanımlanmaktadır (Seo et al., 2015).

Yeni ürün geliştirme, elde edilen bilginin yorumlanarak kavramsallaştırılmasıdır. Yeni ürün geliştirme bireylerin farklı düşünme düzeylerinde ürettiği kavramlara ve bu kavramların gerçekleştirilmesine dayanmaktadır (Fernandes et al., 2009). Müşterilerin ihtiyaç ve beklentilerini karşılamak üzere, farklılaştırılmış ürünler ortaya koymak, yeni imalat avantajlarını beraberinde getirmektedir. Zira, yeni ürün avantajları ile yeni ürün performansı arasında pozitif bir ilişki vardır (Kim et al., 2013). Yeni ürün yaratıcılığı ender bulunan değerli bir kaynak olarak değerlendirilmektedir. Yeni ürün yaratıcılığı, ürünün özelliklerini geliştirerek yeni ürün avantajı sağlamaktadır. Yeni ürün yaratıcılığının sağladığı ürün avantajı, rakiplerce taklit edilmesinin zor olduğu bir inovasyon stratejisi ile sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamaktadır. (Kim et al., 2013). Yeni ürün yaratıcılığı, pazar taleplerinin anlamlı bir şekilde karşılanmasını sağlamakta ve geliştirilen yeni ürünlerin rekabetçi avantajlarını arttırabilmektedir. Bu doğrultuda, yeni ürün yaratıcılığı, görülmemiş üstün tasarımlar ve gelişkin teknik özellikler içeren ürün farklılaşmalarını desteklemektedir (Kim et al., 2013). Pazar

yönelimli firmalar, anlamlı yeni ürünler ortaya koymak ve rakabetçi bir kalite sağlamak için, pazar bilgisinin üretilmesi, yayılması ve yanıtlanması ile rakiplerine göre müşterilere daha faydalı ve anlamlı yeni ürünler geliştirmeye çalışmaktadır (Kim et al., 2013). Tüketici beklentileri, genellikle mevcut kullanım amaçları doğrultsundaki fikir kalıpları çerçevesinde yeni ürün tasarımı oluşturulmasına yatkındır. Dolayısıyla mevcut fikir ve tasarımlar ile alışılmışın dışındaki fikir ve tasarım anlayışı arasında bir denge kurulması gerekebilmektedir (Pace, 2001).

Yeni ürün geliştirme sürecine dahil edilen bilgi, yeni ürün yaratıcılığını teşvik eden rekabetçi bir kaynaktır (Kim et al., 2013). Yeni ürün yaratıcılığı, yeni ürünün müşterilere benzersiz ve anlamlı farklılıklar sağlamakta ve yeni ürün performansını etkilemektedir (Kim et al., 2013). Yeni ürün yaratıclığında firmanın yaratıcılığı teşvik eden iklimi de önemlidir. Zira bir firmanın yaratıcılık atmosferi yaratıcılığı destekleyerek kolaylaştıran ve engelleyen faktörlerle birlikte değerlendirilmiştir (Chao et al., 2011). Rakiplere kıyasla kalite, maliyet ve teknik performans açısından ürün farklılaştırmasında anlamlı bir farklılaşmayı önceleyen yaratıcılık, rekabet avantajı sağlamaktadır (Im and Workman 2004; Wong and Tong, 2012). Yeni ürün geliştirmede; tasarımdaki yaratıcılığın özgürlüğü ve imalatta verimlilik kısıtlamalarının uzlaştırılması yoluyla yeni ürün ortaya çıkmaktadır (Abecassis-Moedas and Mahmoud-Jouini, 2008). Dolayısıyla, orijinal fikirlerin pek azı pazarda hayat bulabilmektedir (Cooper, 1990). Bu bağlamda, pazar yönelimi pazar bilgisine dayalı olarak yaratıcılığı desteklemektedir. (Im and Workman 2004). Yeni ürün geliştirme sürecinde, organiasyonel bilgi yeni ürün fikri ile başlamaktadır (Akbar and Tzokas, 2013). Yeni fikirler yeni ürünün başarısı üzerinde olumlu bir rol oynamaktadır (Uğurlu and Kurt, 2016). Yeni ürünler geliştiren başarılı işletmeler genelde henüz yeni ürün fikir aşamasında iken müşterilerin sürece katılımını sağlayabilmiş firmalardır (Eppinger, 2011; Bhuiyan, 2011; Chen et al., 2012). Bir firmanın pazar yöneliminin sağladığı organizasyonel kültür, firmanın yeni ürün fikri üretilmesinde (Vázquez et al., 2001) ve yeni ürün geliştirmede yeni teknolojilerin hızlı bir şekilde entegrasyonunda rol oynamaktadır (Yang et al., 2012). Diğer taraftan, pazar yönelimlilik kapsamında, rakip yönelimlilik, rakiplerin faaliyetlerini dikkatle izleyen bir firmanın yeni olmakla birlikte anlamlı olmayan ürünler ortaya koymasına da neden olabilmektedir (Im and Workman 2004). Pazar yönelimli firmalar açısından, etkili bir şekilde müşteri odaklı ve rakip odaklı öğrenme ile müşteri ve rakiplere dönük gelişen bakış açılarının yeni ürün geliştirme sürecine

entegrasyonu, anlamlı ve yeni ürünlerin ortaya konmasında son derece önemlidir (Chuang et al., 2015). Diğer taraftan, müşteri tercihlerinin hızla değişmesi, firmaların pazarı takip etmekten ziyade, pazara göre daha yaratıcı ürünler sunmaya eğilim göstermesine neden olabilmektedir (Zhou et al., 2005). Yeni ürünler yaratma sürecinde rakiplere göre daha avantajlı olan pazar bölümlerinin tanımlanabilmesi de firmanın yeterlilikleri açısından önemlidir (Wong and Tong, 2012). Bilgi ve yeni ürün yaratıcılığı arasındaki bağlantı literatürde vurgulanmıştır (Kim et al., 2013).

Özümseme kapasitesi açısından değerlendirildiğinde, elde edilen yeni bilgi ne kadar yaratıcı olursa, daha yüksek ürün yenilikçiliğinin beklendiği de literatürde tespit edimiştir. (Su et al., 2013). Özümseme kapasitesi perspektifinden, yeni bir fikir arayışında dışsal bilgiye erişmek için firma bilgi tabanının yanı sıra dışsal bilgi ve iletişim ağları önemli bir rol oynamaktadır (Castro, 2015). Özümseme kapasitesi, firmaların yeni ürünler için ihtiyaç duyduğu yaratıcı fikirlerin temin edilmesini sağlayarak iç ve dış bilgiyi birleştirmekte ve yaratıcı yeni ürünler geliştirmek için ortaya çıkan bilgi birikimini uygulayabilmektedir (Chang et al., 2014). Yaratıcı becerilere sahip bireylere dayanan yaratıcılık, sadece yaratılan organizasyonel bilgi ile yeni fikir üretimi değil, aynı zamanda onların inovatif uygulamalara dönüştürülmesi ile anlam bulmakta ve rekabet avantajı kazandırmaktadır (Akbar and Tzokas, 2013; Kim, et al., 2013). Organizasyonel öğrenme, yaratıcılığı desteklerken, yeni fikirlerin gelişmesine ilham vermektedir (García-Morales, 2007). Bu bağlamda, organizasyonel öğrenmede kritik bir rol oynayan özümseme kapasitesi ile yeni fikirlerin gelişmesi arasında bir ilişki vardır. Dolayısıyla bir organizasyonda özümseme kapasitesinin güçlendirilmesi, yeni fikirlerin öğrenilmesini ve geliştirilmesini sağlamaktadır (García-Morales, 2007).

2.1.1.3. Tasarım Yönetimi ve Bileşenleri

Literatürde, tasarım yönetiminin firma performansını artırdığına yönelik bulgular mevcuttur. Tasarım esasen insana özgü yaratıcılığın insan ihtiyaçlarını karşılayan bir amaç için uygulanmasıdır (Chiva and Alegre, 2009).

Tasarım yönetimi, firmanın kimliğine uyumlu tasarım unsurlarını biraraya getirmektedir. Bu kapsamda, endüstriyel tasarımcılar, ürünün estetiği ve fonsiyonel yapısının yanısıra, ürünün imalatını, pazardaki dağıtımını ve kullanımını da dikkate almaktadırlar. Tüm bu unsurlar tasarım süreci içerisinde uyumlu bir şekilde biraraya

getirilerek geliştirilmektedir (Holm and Johansson, 2005). Benzer şekilde, pazar bilgisi açısından tasarım ve pazarlama arasında uyumlu bir ilişki oluşturularak başarılı bir gelişim sağlanabilmektedir (Holm and Johansson, 2005).

Tasarım ve tasarım yönetimi imalatçı firmaların başarı ve rekabet gücünde önemli bir rol oynamaktadır. Tasarım daha önce var olmayan soyut bir şeyi somutlaştırmak için gereken eylem planlarını içermektedir (Walsh et al., 1988). Tasarım yönetimi kapsamında, imal edilebilirlik, tedarikçi ve paydaşların tasarım sürecine entegrasyonu, maliyet tahminlemeleri ve bilgisayar destekli imalat araçlarının kullanımını yönetme gibi tasarım sürecine dair yönetsel kararlar alınmaktadır (Chiva and Alegre, 2009). Tasarım yönetimi, bir firmanın inovatif ürünlerinin kârlı bir şekilde imalatı için doğru kaynak tahsisi ve insana özgü yaratıcılığı biraraya getirerek pazardaki fırsatlara bir cevap vermesini sağlayabilmektedir (Pace, 2001).

Tasarım Yönetimi; temel beceriler, uzmanlık becerileri, paydaşların katılımı, organizasyonel değişim ve inovasyon becerileri olmak üzere 5 alt boyuttan oluşmaktadır (Chiva and Alegre, 2009).

A. Temel beceriler

Tasarım yönetiminin "temel beceriler" boyutu; ürünlerin kalite, maliyet, hız ve imal edilebilirlik bakımından verimliliğini sağlayacak şekilde tasarlanması ve hızlanan tasarımlarla birlikte yeni ürün geliştirme programlarının hızlanmasını sağlamak üzere tasarım sürecinin temel faaliyetlerini yönetmeyi içermektedir (Chiva and Alegre, 2009). Tasarım yönetiminin temel beceriler boyutu kapsamında, başarılı ürün geliştirme projelerinde ürün performansı, kalite ve maliyetle ilgili beklentileri karşılamak üzere gerekli teknik iyileştirmeler ya da tasarım inovasyonu ile geliştirmeler yapılabilmekle birlikte performans beklentilerinin dışında kalınması halinde ise artımlı (incremental) inovasyon uygulamaları yerine radikal ve orijinal ürün geliştirme projelerine ağırlık verilebilmektedir (Chiva and Alegre, 2009).

B. Uzmanlık Becerileri

Tasarım yönetiminin "uzmanlık becerileri" boyutu; ürün tasarım sürecinin gerektirdiği belirli uzmanlık faaliyetlerini yönetme kabiliyetini içermektedir. Bu kapsamda, tasarım uzmanlarının seçimi, insan kaynaklarının koordinasyonu, maliyet tahmini, modern tasarım araçlarının etkin bir şekilde kullanımı, imal edilebilirliğin

test edilmesi gibi tasarım sürecine dair uzmanlık faaliyetleri yönetilmektedir (Chiva and Alegre, 2009).

C. Paydaşların katılımı

Tasarım yönetiminin "paydaşların katılımı" boyutu; müşterilerin ve tedarikçilerin tasarım sürecine aktif olarak entegrasyonunun sağlanması ve müşterilerden yeni ürün fikirlerinin temin edilmesi faaliyetlerini içermektedir. Dolayısıyla paydaşların katılımı tasarımın ilgii diğer aktörlerle etkileşimine odaklanarak tasarım sürecine yönelik fayda sağlamayı hedeflemektedir (Chiva and Alegre, 2009).

D. Organizasyonel değişim

Tasarım yönetiminin "organizasyonel değişim" boyutu; fonksiyonlararası eşgüdümlü ekip çalışmaları, gelenekselleşmiş ardışık tasarım anlayışı dışında eşzamanlı tasarım anlayışı ile işleri yürütme ve yönetme becerilerini kapsamaktadır (Chiva and Alegre, 2009). Dolayısıyla organizasyonel değişim becerisi, değişim ve farklı iş yapma modellerini de dikkate alarak imalat, pazarlama, Ar-Ge (Araştırma Geliştirme) gibi farklı departmanların biraraya gelmesiyle eşgüdüm ve iletişim halinde ürün geliştirebilmesine odaklanmaktadır (Chiva and Alegre, 2009).

E. İnovasyon becerileri

Tasarım yönetiminin "inovasyon becerileri" boyutu rakiplerce gerçekleştirilen inovasyonların veya taklitlerin takip edilmesinin yanısıra yeni tasarım fikirlerinin üretilerek inovasyon faaliyetlerinin yönetilebilmesini kapsamaktadır. Zira tasarım yönetimi ile yaratıcılığın teşviki ve inovasyon sürecinde gerekli olan bilginin temin edilmesinin yanısırıa rakipler ve yeni ürün projeleri hakkındaki bilgiler ilgili uzman ekiplerle tasarım sürecine dahil edilmektedir (Chiva and Alegre, 2009).

Tasarım yönetimine ilişkin yapılan yatırımların tasarım yönetimi becerilerinin ve firma performansının gelişiminde rol oynadığına dair bulgular literatürde yer almaktadır (Chiva and Alegre, 2009).

2.1.2.Endüstriyel Tasarım Temelli Yaratıcı Endüstriler

Yaratıcılık, yaratıcı ürünleri kapsayan ve inovasyonu teşvik eden bir olgu olup, bir firma kaynaklarını organize ederek inovasyon sürecinde daha fazla yaratıcılık

sağlayabilmektedir (Fernandes et al., 2009). Yaratıcılık ve inovasyon yetenekleri, firmaların pazarlama stratejileri ve organizasyonel süreçler geliştirmelerine yardımcı olabilmektedir (Racela, 2014). Yaratıcılık ve inovasyon bilgi tabanlı yetenekler olarak pazar taleplerinin değerlendirilmesine yardımcı olmaktadır (Racela, 2014). Yaratıcılık yeteneği, firmanın problem çözme, süreç iyileştirmeleri, teknolojik değişim ve pazardan yararlanma için amaca yönelik yeni fikirler üretme yeteneğini yansıtmaktadır (Racela, 2014). Literatürde yaratıcılığın organizasyonel öğrenme sürecinin bir sonucu olarak organizasyonel performansı geliştirdiği değerlendirilmiştir (Im and Workman 2004). Yaratıcı fikirlerin başarılı bir şekilde uygulanması ve inovasyon, organizasyonel öğrenmeyle yakın bir ilişki içerisindedir (Alegrea and Chiva 2008). Yaratıcılık yeni fikirlerin açığa çıkmasını sağlamasının yanısıra, yeni ürün geliştirme programlarında benzersiz farklılıkların ortaya konmasını sağlayarak performans üzerinde belirleyici bir rol oynamaktadır (Im and Workman 2004). Bir ürünün yaratıcı olarak nitelendirilebilmesi için ürünün özgünlük, işlevsellik ve estetik tasarım boyutlarında inovatif özellikleri göstermesi beklenmektedir (Christensen and Ball, 2016). Zira, tasarım, yaratıcı endüstrinin özüdür (Borja De Mozota and Kim, 2009). Ürünlerin estetik ve sembolik değerleri, tüketici tercihleri üzerindeki etkisi ve ilişkisi nedeniyle firmanın başarısı ile de alakalıdır. Tasarımın artan önemi, gerek tasarım yoğun sektörlerde ve gerekse de geleneksel endüstrilerde giderek etkisini arttırmaktadır (Dell'Era and Verganti, 2011). Firmanın birçok yaratıcı kaynak ile işbirliği gerçekleştirmesi, pazardaki mevcut yönelimleri öğrenmesinin yanısıra, mevcut yönelimlerin etkisi dışında kalan oyuncuları etkileyebilme kapasitesini desteklemektedir (Dell'Era and Verganti, 2011). Yaratıcı endüstriler, yenilikçi pazarların gelişimini desteklemektedir. Pazarın yenilikçiliği tüketicilerin/müşterilerin yenilikçiliğine dayanmaktadır. Dolayısıyla, müşteri yenilikçiliği, pazara sunulduktan hemen sonra veya diğer müşterilerden daha önce belirli bir ürün kategorisinde yeni ürün satın alma eğilimi olarak literatürde kavramsallaştırılmaktadır (Vandecasteele and Geuens, 2010).

Endüstriyel tasarım, sürdürülebilir rekabet avantajı yaratmadaki katkısı nedeniyle, yeni ürün geliştirme sürecinde kritik bir öneme sahiptir (Hertenstein et al., 2005). Endüstriyel tasarım, ürüne kazandırdığı kullanım, fonksiyonellik ve dış görünüm özellikleri ile ürün ve müşteri arasında bir arayüz oluşturduğu için yeni ürün geliştirmeye kritik katkılar sağlamaktadır (Hertenstein et al., 2005). Son yıllarda endüstriyel tasarımcıların yeni ürün geliştirme sürecindeki oynadıkları kritik role

ilişkin farkındalık artmıştır. Endüstriyel tasarım, yeni ürün geliştirmeye katkıda bulunan birkaç yeni ürün geliştirme işlevinden sadece birisi olmakla birlikte, endüstriyel tasarımın rekabetçi olmak için gerekli olduğu hususu genel kabul görmektedir (Hertenstein et al., 2005). Endüstriyel tasarım, bir ürünün değerini, sunduğu faydayı, görünümünü ve imal edilebilirliğini arttırmaya yönelik süreç olarak değerlendirilmektedir (Hertenstein et al., 2005). Endüstriyel tasarımcılar, yeni ürün geliştirme ekibi ile birlikte ürün konsepti ve verimli bir şekilde imal edilebilirlik konularında mühendislik, imalat ve pazarlama birimleri ile eşgüdüm halinde fikir birliğini yakalamaya çalışmaktadır (Hertenstein et al., 2005; Zhang et al., 2011). Endüstriyel tasarım, ürünün kullanım memnuniyeti ve ürün estetiğinde sağladığı farklılaştırmalar ile rekabetçi ürün teklifleri oluşturarak müşteri tercihlerine etki edebilmektedir (Hertenstein et al., 2005). Zira, endüstriyel ürünlerin müşteriler üzerindeki estetik etkisine dair literatürde araştırma bulguları mevcuttur. Ayrıca, iyi tasarımlanmış ürünlere müşterilerin, edindikleri ürün değeri algısı doğrultusunda daha fazla bedel ödemeye hazır olduğuna dair bulgular, endüstriyel tasarımın doğrudan mali çıktılarla ilişkini ortaya koymaktadır (Hertenstein et al., 2005).

Gerek imalat maliyetlerinde sağladığı düşüşler ve gerekse de pazarlama ve reklam maliyetlerinde sağladığı verimlilik nedeniyle iyi bir tasarım, karlı satış ve getiriler elde etmek üzere, katma değerli ürünler ortaya koymak için firmaları endüstriyel tasarıma daha fazla yatırım yapmaya yöneltmektedir. Bu bağlamda, üründeki endüstriyel tasarım yoğunluğu ile satış oranları arasındaki anlamlı ilişki literatürde tespit edilmiştir (Hertenstein et al., 2005). Diğer taraftan, firmalarca tasarımı yapılan ürünlere ilişkin bilgi birikimi, rakiplerin benzer şekilde endüstriyel tasarımla ortaya koyduğu ürünler ve özelliklerine ilişkin bilgilere hâkimiyeti de kolaylaştırmaktadır (Hertenstein et al., 2005). Endüstriyel tasarım, imalattaki karmaşıklığı gidererek, imalat maliyetlerini düşürebilmekte ve imalat kolaylığı sağlayabilmektedir. Dolayısıyla, bir hedefe odaklanan firmalar, endüstriyel tasarımcıları sayesinde daha fazla kar elde edebilmektedir. Literatürde, hernekadar hedef maliyetlerin yaratıcılığı sınırlandırdığı ileri sürülse de maliyet kısıtlamalarının yaratıcılığı arttırabileceğine yönelik karşı görüşler de mevcuttur (Hertenstein et al., 2005). Endüstriyel tasarımcıların maliyet düşürme çalışmaları, ürünün yanısıra ilişkili faaliyetlerde maliyetlerin düşürülmesine yardımcı olmaktadır. Bu açıdan, kaliteli ürünler garanti maliyetlerini, servis ve onarım maliyetlerini düşürmenin yanısıra, pazarlama ve reklam maliyetlerinde de verimlilik sağlayabilmektedir

(Hertenstein et al., 2005). Dolayısıyla, endüstriyel tasarımın, ürün kalite ve fiyatının yanısıra imalat maliyetlerini azaltan etkisi yaratıcı endüstrilerde faaliyet gösteren firmalar tarafından dikkate alınmaktadır (Hertenstein et al., 2005).

Pazarlama ve endüstriyel tasarım açısından bakıldığında, pazarlama fonksiyonu, pazar fırsatlarını izleyerek müşterilerden topladığı bilgilerle ürün tasarımını şekilllendirmeye çalışmaktadır. Söz konusu bilgiler doğrultusunda belirlenen ürün özellikleri tasarımda bir kısıtlama etkisi oluşturabilmektedir (Veryzer, 2005). Endüstriyel tasarımcılar ise, ürün ve kullanıcı arasındaki etkileşime odaklanarak, işlevsel, operasyonel ve ergonomik özellikleri gözetmektedirler. Sonuç olarak, disiplinler arası anlayış farklılıkları ortaya çıksa da ideal bir ürün geliştirme süreci disiplinler arası işbirliğini gerektirmektedir (Veryzer, 2005). Yeni ürün geliştirme sürecinde, endüstriyel tasarımcılar pazarlama yöneticilerinden bilgi alma ihtiyacı içindedirler. Ancak, endüstriyel tasarımcılar açısından pazarlama biriminin etkisi altında kalmak, yaratıcılıklarını olumsuz yönde etkileyebilmektedir (Zhang et al., 2011). Pazar araştırmaları, tasarım için değerli pazar bilgilerini girdi olarak sağlamaktadır ayrıca, söz konusu pazar bilgileri doğrultusunda endüstriyel tasarımın, radikal yeni ürünlerin geliştirilmesine katkı vermesi temin edilebilmektedir (Veryzer, 2005). Bu bağlamda literatürde, yeni ürün geliştirme sürecinde, pazarlama ve endüstriyel tasarım entegrasyonunuın geliştirilmesine vurgu yapılmaktadır.

Özetle, ürün geliştirme sürecinin bir parçası olan endüstriyel tasarım, yeni ürün gereksinimleri doğrultusunda malzeme ve bileşenleri kurgulama faaliyetidir. Ürünün kalitesi, fiyatı, dayanıklılığı ve görünümünü belirleyen stratejik bir araç olan tasarımın, ürün geliştirme sürecinde, konsept, malzeme, ürün testi, imalat kapasitesi gibi geniş bir etki alanı bulunmaktadır (Gemser and Leenders 2001). Endüstriyel tasarımın firma performansı üzerinde olumlu etkisi nedeniyle firmalar, endüstriyel tasarımları yeni ürün geliştirme programlarına dahil ederek endüstriyel tasarıma yatırım yapmaktadır (Gemser and Leenders 2001).

2.2. Rakip Yönelimlilik Yaklaşımı

2.2.1. Bilgi Temelli Yaklaşım ve Rekabet Avantajı

Bilgi, inovasyonun anahtarıolduğu için mevcut tüm kaynaklardan bilginin elde edilebilmesi önemlidir (Murovec and Prodan, 2008). Firmalar inovasyon uygulamaları için gereken tüm bilgilere doğal olarak sahip değildir ve dışsal olarak

üçüncü taraflardan edindikleri bilgiyi, bilgi altyapılarına entegre ederler (Escribanoa et al., 2009; Cheng and Huizingh, 2014). Bu bağlamda, firmalar, tedarikçileri, rakipleri, aracılar gibi kaynaklardan birincil bilgileri toplarken, sosyal ve kültürel ağlar gibi kaynaklardan ikincil bilgileri toplayarak istihbarat üretimi yapar (Carbonell and Escudero, 2010). Yeni ürün inovasyonuında değerlendirilen dışsal kaynaklar; tedarikçiler, müşteriler, rakipler, araştırma kurumları, danışmanlar, ittifak ortakları, ticaret kuruluşları ve kişisel ağlar olmak üzere tasnif edimiştir (Moilanen et al., 2014; Ferreras-Méndez et al., 2016). Bilgi edinmek üzere üçüncü taraflarla yapılan işbirliği veya ortaklıklar firmaların partnerlerinin sistemlerini ve yönetim uygulamalarını bilgi aktarımı yoluyla öğrenmelerini sağlayarak daha kısa öğrenme döngüsü içerisinde müşteri ihtiyaçlarına cevap verebilmelerini sağlar (Zahra and Hayton, 2008; MacCurtain et al., 2010).

Firmalar tarafından yapılan bilgi taraması (knowledge scanning), çevresel belirsizliğin azaltılmasının yanısıra, know-how, çevresel sinyaller, mevcut eğilim ve gelişmeleri yakalayarak, yeni bilgiler ve muhtemel fırsatların tespit edilmesini sağlamaktadır (Barringer and Bluedorn 1999; Tu et al., 2006; Wei et al., 2014). Bu çerçevede, özümseme kapasitesinin önemli bir parçası olan ve dış çevrenin izlenmesini sağlayan bilgi taraması ile firmanın performansı arasında pozitif bir ilişki vardır ve başarılı firmaların başarısız firmalara göre daha fazla bilgi taraması yaptığı tespit edilmiştir (Tu et al., 2006). Dolayısıyla, öğrenme, yenilik sürecinde önemli bir rol oynadığı için, mevcut tüm kaynaklarla etkileşim ve bilgi özümsenmesi çok önemlidir (Murovec and Prodan, 2009).

Literatürde bir firmanın rekabetçiliğini sağlayan rekabet avantajı iki ana unsura dayanmaktadır ki bunlar firmanın kaynakları ve firmanın yetenekleridir. Kaynaklar bir firmanın organizasyonel süreçleri için gerekli girdileri oluştururken, yetenekler ise söz konusu kaynakların yönetilmesi ile ilgili becerilerdir (Murray and Chao, 2005). Dolayısıyla, bilgi temeli yaklaşım perspektifinden, bir organizasyonun heterojen ve taklit edilmesi güç bir bilgi birikimi olsa bile bilgi birikimini yönetmeyi sağlayacak yeteneklerin kullanılabilmesi ve ilgili yeteneklerin geliştirilmesi gerekmektedir (Murray and Chao, 2005). Tek başına bilginin yeterli olmaması nedeniyle bir firmanın üst yönetiminin himayesinde gerekli yatırımları yaparak bilgiyi kullanabilecek yetenek ve araçlara sahip olması gerekmektedir (Daghfous, 2004). Kaldıki kaynak temelli bir bakış açısı ile de firmaların en önemli kaynaklarından birisi olarak kabul edilen bilgi birikiminin (Scaringella and

Burtschell, 2017) özümseme kapasitesi gibi yeteneklerle değerlendirilmediği sürece çevresel türbülansların etkisi altında (Campbell, 2007) bozulması ve zaman aşımına uğraması nedeniyle yöneticilerce mevcut bilgi birikiminden yeterince haberdar olamadan verimli bir şekilde yararlanılmasının da mümkün olmadığı belirtilmektedir (Lichtenthaler, 2016).

Dışsal bilgi kaynaklarını kullanmaya açık olan her firma, ürün inovasyon uygulamalarına kaynak teşkil edecek yeni fikir ve bilgileri potansiyel bilgi kaynağı olarak çevresindeki firmalardan elde edebilmektedir (Brettel and Cleven, 2011). Her bilgi kaynağı barındırdığı bilginin özelliğine göre, inovasyon performansına farklı etkilerde bulunmaktadır (Frenza and Ietto-Gillies, 2009). Pazar temelli öğrenmede yer alan bilgi türü, ortaya konan yeni ürün üzerinde farklı etkiler bırakabilmektedir (Blindenbach-Driessen and Van den Ende, 2014). Müşteri beklentilerini hızlı bir şekilde karşılamak üzere, yeni teknolojileri takip ederek hızlı bir şekilde yeni ürün geliştirme yeteneğini kullanan dünyadaki başarılı örnek markalar, inovasyon uygulamalarında bilginin yaratılmasına dönük diğer firmalardan farklılaşan bir bakış açısına sahiptir (Nonaka, 1991; Akbar, 2003).

Bilgi temelli görüş çerçevesinde, bilgiyi temin eden, yeni bilgi yaratan, bilgiyle bütünleşme sağlayan, bilgiyi uygulamaya koyan ve bilgiyi depolayan bir organizasyon (Rebolledo et al., 2009) içerisinde açık veya örtük bilginin belli bir alanda uzmanlaşan organizasyon üyelerince paylaşılmasını ve aktarımını sağlayan firmaların diğer firmalardan daha iyi performans göstererek rekabet üstünlüğü yakaladığı yönünde bulgular mevcuttur (Wang et al., 2009). Bir firmanın performansı ve rekabetçiliği bilgi kaynaklarının oluşturulması, bu kaynakların tasarlanması ve kullanılmasına dayanmaktadır ki böylece yeni fikirler karlı inovasyon uygulamalarına dönüştürülebilmektedir (Kim et al., 2016). Yine bu yaklaşım doğrultusunda, farklı bilgi kaynaklarına erişim yoluyla sağlanan bilgilerle müşterileri cezbeden ve elde tutan yeni ürünler geliştirmek mümkündür (Larrañeta et al., 2012). Bilgi türlerinin geliştirilen yeni ürün başarısında farklı etkileri olacağından bilgi birikiminin de bu doğrultuda tasarlanması gerekmektedir (Kim et al., 2013). Ayrıca, firmanın mevcut bilgi birikimi de temin edilecek bilgi türü konusunda belirleyici ve yönlendirici olmaktadır (Larrañeta et al., 2012). Firma mevcut bilgi birikimi doğrultusuda, rakipler, müşteriler, tedarikçiler ve muhtelif sosyal çıkar gruplar gibi farklı kaynaklardan gelen dışsal bilgi türlerinden istifade etmek üzere çevre ile etkileşime girmektedir (Campbell 2007; Cheng and Huizingh, 2014). Dış

çevresiyle sürekli etkileşim halindeki firmalar özümseme kapasitesi yeteneğini geliştirirken mevcut bilgi birikimini yeniden yapılandırmaktadır (Daghfous, 2004). Dolayısıyla, bir bilgi ağı içerisinde firmanın konumlanması özümseme kapasitesini de etkilemektedir (Daghfous, 2004; Schmidt, 2010). İnovasyon uygulamaları için ihtiyaç duyulan bilginin önemli bir bölümü, firma sınırları dışında bulunan ve etkileşim halinde olunan dış çevreden gelen bilgi akımlarından sağlanmaktadır ki söz konusu akımlardan faydalanılabilindiği ölçüde firmanın rekabet avantajı korunmaktadır (Escribanoa et al., 2009). Sağlanan dış bilginin güncelliği, derinliği ve genişliği firmanın bilgi birikiminin etkinliğini belirlemektedir (Wu ve Shanley, 2009).

Firmaların mevcut bilgi birikimleri doğrultusunda, yenilikçi yetenekleri ile ortaya konan inovasyon uygulamaları arasında sıkı bir ilişki vardır (Castro, 2015). Bu bağlamda, günümüzün çetin rekabet şartları altında inovasyon uygulamaları için kritik öneme sahip dışsal bilginin eklemlendiği bilgi birikimi güncel tutulmak zorundadır (Escribanoa et al., 2009). Bir organizasyonu oluşturan bireyler sahip oldukları fikir ve bilgiler ile inovasyon uygulaması sürecini etkilemekle (Tu et al., 2006) birlikte, dışsal bilginin organizasyon sınırları içerisine transfer edilebilmesinde her ne kadar yüksek bir özümseme kapasitesine sahip olunsa da bilginin örtük olabilmesi, kolaylıkla bozularak zaman aşımına uğrayabilmesi gibi dışsal bilginin niteliğiyle ilgili engeller firmanın performansını etkileyebilmektedir (Lichtenthaler, 2016). Bu kapsamda, sahip olduğu bilgi birikiminin etkinliğini yitirmesinin önüne geçen ve kopyalanmasını engelleyen firmalar doğal olarak performanslarını ve rekabetçiliğini de korumaya çalışmaktadırlar (Lichtenthaler, 2016).

Firmalar, geçmiş bilgi ve tecrübeleri (prior knowledge) sayesinde var olan kavramlarla ilişki kurarak (Cohen and Levinthal, 1990; Campbell 2007), gelecekteki bilgi ve teknolojik gelişmeleri öngörebilirken, yeni bilgiler öğrenmeye devam ederek beraberinde özümseme kapasitelerini de geliştirmekte iken (Schmidt, 2010, Lichtenthaler, 2016), yetersiz bilgi birikimine sahip firmalar ise bu öngörüden yoksun, esneklikten uzak ve teknik zorluklarla operasyonel faaliyetlerini yürütebilmektedir (Tu et al., 2006). Özümseme kapasitesi, inovasyon stratejisi izleyen firmalar için önemli bir yetenektir. Zira mevcut bilgi birikimi doğrultusunda dış kaynaklardan edindikleri yeni bilgilerle bilgi altyapısını besleyerek güncel bilgileri inovasyon uygulamalarına dahil ederler (Bierly III et al., 2009).

Bilgi edinme, performans arttırma çabalarının temelini oluşturmaktadır (Rebolledo et al., 2009). Pazar ile ilgili bilgi sahibi olmak firmaların kaynaklarını pazar bilgisi ışığında yapılandırması için gerekli haraket kabiliyetini kazandırarak yeni ürün geliştirme uygulamalarını müşteri ihtiyaçlarına uygun bir zamanlamada gerçekleştirmesini sağlar (Blindenbach-Driessen and Van den Ende, 2014). Bilgi açık ve örtük olarak iki şekilde bulunmaktadır ki; açık bilgi, kodlanmış kolayca aktarılabilen resmi bir dilde yazılı materyaller şeklinde elde edilebilirken, örtük bilgi, kodlanmamış, kolayca aktarılamayan, yazılı olmayan ve sosyal etkileşim aracılığıyla elde edinilebilen bilgidir (Rebolledo et al., 2009). Pazardaki müşterilerin ihtiyaçlarına ilişkin örtük bilgilerin (tacit knowledge) keşfedilmesi, anlaşılması veya tahmin edilir açık bilgiler (explicit knowledge) haline dönüştürülerek (Nonaka, 1991) inovasyon uygulamalarına dahil edilip edilmeyeceğinin belirlenmesi de yeni ürün geliştirme sürecinde verilmesi gereken kararlardan biridir (Blindenbach-Driessen ve Van den Ende, 2014). Zira, öğrenilen örtük bilgi, farklılaşan yapısını koruyarak yeni ürünlerin özgünlüğüne de katkıda bulunmakta (Kim et al., 2013) ve performansın iyileştirlmesinde açık bilgiye göre daha fazla etkiye sahip olabilmektedir (Rebolledo et al., 2009).

Diğer taraftan literatürde, firmanın dışsal bilgileri kullanarak yeni ürünler geliştirmesinin, firmanın kendi bünyesinde iç kaynaklarını kullanarak yaptığı Ar-Ge yatırımlarının neticesinde yenilikçi ürün fikirleri üretmesine göre daha az maliyet ve daha fazla rekabet avantajı sağladığına dair tespitler mevcuttur (Chen et al., 2012). Bu bakımdan, daha çok küçük ve orta boy işletmeler dışsal bilgileri kullanarak bilgi yaratma ve yönetme faaliyetleri ile inovasyon kabiliyetlerini geliştirmektedir (Corso et al., 2003). Bununla birlikte iç ve dış kaynak kullanımının uygun bir şekilde entegrasyonunu da inovasyon uygulamasında yeni ürün başarısını etkilemektedir (Emden et al., 2006). Rakibe dair bilgilerin benzeşmesi (knowledge similarity), firmanın bilgiyi rakiplerinden kolayca edinerek içsel bilgi paylaşımına sokması, içselleştimesi, dönüştürmesi ve kullanmasında rol oynarken, firmanın rakiplerinden fayda sağlaması (Ozdemir and Kandemir, 2017) ve özümseme kapasitesini geliştirmesine de katkı sağlamaktadır (Estrada et al., 2016).

Edinilen bilginin doğası ile ilgili literatürde tamamlayıcı bilgi (complementarity knowledge) ve takviye edici bilgi (supplementary knowledge) olarak tanımlanmış bilgiler inovasyon uygulamalarında rol oynamaktadır. Takviye edici bilgi, fimanın mevcut bilgi birikimi ile daha iyi uyum sağlayarak, benzer ürün

geliştirmeye dönük bilgi ve becerilere katkı sağlarken, tamamlayıcı bilgi ise farklı ürünlerin geliştirilmesine dönük bilgi ve becerilerin kombinasyonunu sağlamaktadır (Knudsen, 2007). Bu bağlamda, özümseme kapasitesinin seviyesine bağlı olarak öğrenilen takviye edici bilgi, kısa zamanda geliştirilen ürünlerde başarı elde edilmesini sağlarken, öğrenilen tamamlayıcı bilgi ise daha uzun zamanda ve radikal ürün geliştirilmesi çabalarının başarıya ulaşmasında etkilidir (Knudsen, 2007). Bir firmanın henüz yeni bilgi edinmeden evvelki mevcut bilgi birikimi ve tecrübesi, literatürde firmanın önceki bilgisi (prior knowledge) olarak tanımlanmaktadır ki firmanın özümseme kapasitesinin geliştirilmesini sağlarken, firmanın edindiği dışsal, tamamlayıcı/takviye edici bilgiler kadar önemlidir (Vega-Jurado et al., 2008). Ayrıca, bilginin edinilmesi ve yönetimini sağlayan bilgi ve iletişim teknolojileri, firmaların inovasyon kabiliyetlerini arttırmaktadır (Gray, 2006).

Firmanın dışsal bilgi kaynaklarına erişiminde, dışsal bilgi kaynaklarının sayısı (dış arama genişliği) ve çeşitliliği (dış arama derinliği) firmanın dışsal bilgiye olan açıklık derecesini belirlemekte olup, açıklık derecesi, firmanın inovasyon performansını arttırmaktadır (Castro, 2015). Firmanın dış bilgi kaynakları ile beslenen bilgi birikimi büyüdükçe farklı fırsatları değerlendirme olasılığı ve rekabetçiliği artar (Larrañeta et al., 2012). Dış bilgi edinimi için oluşturulan ortaklıklar, işbirlikleri ve ortak girişimler firmanın inovasyon uygulamaları için tamamlayıcı bir rol oynamaktadır (Cheng and Huizingh, 2014). Özellikle yüksek teknolojili ve bilgi tabanlı endüstriyel pazarlarda faaliyet gösteren firmalar dışsal ilişkiler ağına güvenmektedir (Castro, 2015).

Bilgi yaratma, firmanın inovasyon uygulamalarında rol oynayan dinamik bir kabiliyettir (Racela, 2014) ve organizasyonel rekabetçiliğe katkıda bulunmaktadır (Akbar, 2003; Alegrea and Chiva, 2008). Yenilikçi ürünler için bilgi yaratma kabiliyeti, özümseme kapasitesi ile dış kaynaklardan edinilen yeni bilginin bir yansıması (Castro, 2015) olup, firmanın içsel olarak yeni bilgi yaratmasıdır (Su et al., 2013). Dolayısıyla, yaratılan bilgiler yeni ürün veya yeni hizmetlere dönüştürülmektedir (Smith et al., 2005).

Firmanın yeni ürün inovasyon kabiliyeti, bir organizasyonda biriken yeni bilgilere ve yaratıcı uygulamalara bağlıdır ve inovasyon seviyesi belirli bir dönemde ortaya konan yeni ürünlerin sayısı ile ölçülebilmektedir (Smith et al., 2005). İnovasyon, bir bilgi işleme faaliyetidir. (Leenders et al., 2003). Dolayısıyla, bilgi yaratma kabiliyeti yeni ürün seviyesini de etkilemektedir (Smith et al., 2005). Yeni

ürün geliştirme sürecinde, yeni fikirler ve kavramlar gerçek modellere ve prototiplere dönüştürüldükten sonra prototiplerin test edilerek onaylanması, edinilmiş yeni bilginin de bir nevi doğrulanmasıdır (Smith et al., 2005). Bu bağlamda inovasyon üzerindeki etkisi nedeniyle, inovasyon fikirlerinin uygulanması; bilginin keşfedilmesi (exploration), bilginin yaratılması, yayılması ve kullanılması (exploitation) süreçlerini içeren bilgi yönetimi (knowledge management) ile ilgilidir (López-Nicolás and Merono-Cerdan, 2011). Dışsal bilgi kaynaklarından öğrenme, dışsal bilgi transferi ve dışsal bilginin uygulanması süreçlerini kapsamaktadır (Bierly III et al., 2009). Zira dış bilgi, somut fayda olarak değerlendirilmektedir (Kostopoulos et al., 2011). Aktarılan bilginin içeriğine göre firmalar, bilgiyi çoğaltabilmekte ve uygulamaları için uyarlayabilmektedir (Lang et al., 2014). İnovasyon yoluyla performanslarını arttırmak isteyen firmalar giderek artan bir şekilde dış bilgi kaynaklarına bağımlı olmakla birlikte (Kostopoulos et al., 2011), inovasyon sürecinde sağlanan bilgiye ilişkin özümseme kapasitesi dışsal işbirliğinin ve iç yeteneklerin birbirini tamamladığı bir yapıda katkı sunmaktadır (Vinding, 2000).

Diğer taraftan, dışsal bilginin uygulanması konusunda bazı firmalardaki değişime karşı direnç, yeni fikirlerin asimile edilememesi gibi nedenlerle öğrenmeye bağlı olarak yeni ürünlerin ortaya konması için gereken yeterliliği engelleyebilmektedir (Bierly III et al., 2009). Benzer şekilde, organizasyonun mevcut yapısı, insan kaynağı ve teknik araçları başarılı bir bilgi paylaşımının önünde engel teşkil edebilir (Yeoh, 2009).

2.2.2. Bilgi Temelli Rekabetçi Yetenekler ve Organizasyonel Öğrenme

Bilgi temelli yaklaşım, bir organizasyonun rekabet avantajı elde etmek için kendi bilgi birikimini oluşturması ve bilgi birikimi oluşturmayı sürdürmesi gerekliliği üzerinde durmaktadır. Açık veya örtük bir formda bulunan çevresel bilginin organizasyonel öğrenme amacıyla organizayon üyelerince organizasyon içerisine aktarımına odaklanmaktadır (Blindenbach-Driessen and Van den Ende, 2014). Organizasyonel öğrenme, organizasyon üyelerinin bilgi birikiminden oluşmaktadır (Smith et al., 2005). Organizasyonel öğrenme, bir işletmenin, rakiplerine kıyasla üstünlük sağlamasını ve yeni teknolojilerle birlikte bilgi birikimini arttırmasını takip etmesini sağlayacaktır. Bu bağlamda, firma bünyesinde,

yeni ürünlerin ticarileştirilmesinde, müşterilerin ihtiyaçlarını karşılayan ürünler yaratma ve sunma yeteneklerini geliştirebilecek şekilde bir öğrenmenin önemi vurgulanmaktadır (Mu and Benedetto, 2011). Bir süreç olarak organizasyonel öğrenme, bilgi edinme, bilgi yayma ve yorumlama süreçleri neticesinde organizasyonel hafızayı geliştirmektedir. Lichtenthaler (2009), keşif, dönüştürücü ve sömürücü öğrenme süreçleri üzerinde durarak, öğrenmenin inovasyon ve performans üzerindeki etkisini analiz etmiştir. Lichtenthaler (2009), öğrenmeye ilişkin bir diğer kavram olan dönüştürücü öğrenmeyi irdeleyerek, zaman içinde bilginin sürdürülmesi ve yeniden etkinleştirilmesi olarak kavramlaştırır ve varolan bilginin yeni oluşturulan bilgiyle birleştirilmesi üzerinde durmaktadır (Gebauer et al., 2012).

Yeni ürün geliştirme sürecinde, pazardan elde edilebilecek bilgilerin yanısıra, diğer firmaların deneyimleri, inovasyon uygulamalarına katkı sunmaktadır (Zhou et al., 2005). Organizasyonel öğrenmenin ürün inovasyonu performansı üzerindeki olumlu etkisi (Uğurlu and Kurt, 2016) ile yeni ürün geliştirme projelerinde önemli bir rol oynayarak, geliştirilen yeni ürünlerin, müşteri ihtiyaçlarındaki, teknolojideki veya rekabetteki değişimler gibi değişen çevresel koşullara adapte edilmesini sağlamaktadır (Alegrea and Chiva 2008). Diğer taraftan, organizasyon üyelerinin pazar bilgisinin gereklilikleri ve ticari gerçeklikleri görmezden gelerek bireysel sorumluluklarına odaklanması da pazar bilgilerinin organizasyon içerisinde yayılmasını engelleyebilmektedir (Adams et al., 1998). Sömürücü (exploitataive) ve keşifsel (explorative) öğrenme bileşenlerinden oluşan (Tsai et al., 2008), organizasyonel öğrenme süreci, çevre ile organizasyonel etkileşimlere yol açmaktadır (Sinkula et al.,1997). Zira, farklı dışsal öğrenme türleri ürün inovasyonunu etkilemektedir (Bao et al., 2012). Sömürücü öğrenme, mevcut ürün-pazar bilgisine odaklanırken, keşifsel öğrenme, mevcut ürün-pazar bilgi birikiminin ötesindeki bilgileri öğrenmeye odaklanmaktadır (Blindenbach-Driessen ve Van den Ende, 2014; Wei et al., 2014; Uğurlu and Kurt, 2016). Dışsal bilgiye ilişkin, keşifsel, dönüştürücü ve sömürücü olarak öğrenmesi süreçlerinde, rekabet avantajını yakalamak isteyen firmalar özümseme kapasitelerini geliştirmeye odaklanmaktadır (Blindenbach-Driessen ve Van den Ende, 2014; Tzokas et al., 2015; Ferreras-Méndez et al., 2016). Sonuç olarak, rekabet avantajı için yeni bilginin edinilmesi ve geliştirilmesine katkıda bulunacak ilişkiler ağı ile birlikte özümseme kapasitesi dikkate alınmalıdır (Rebolledo et al., 2009).

Ürün tasarım süreci, firmanın bir ürünün birçok farklı türevinden hız ve maliyet olarak yararlanmasını sağlayarak pazara ilişkin organizasyonel öğrenmesini hızlandırabilir (Sanchez and Mahoney, 1996). Dolayısıyla, pazar temelli organizasyonel öğrenme, sürdürülebilir bir rekabet avantajı için önemli bir unsurdur (García-Morales et al., 2007; Mu and Benedetto 2011, Cruz-González et al., 2015). Pazar bilgilerinin toplanmasında sömürücü ve keşfedici öğrenmenin birlikte kullanımı öğrenmenin etkinliğini arttırmaktadır (Drogre et al., 2008). Sürekli öğrenme ile kendini geliştiren firmalar (Eng and Quaia, 2009; Sandmeier et al., 2010) kazandıkları yeni bakış açıları ile yeni ürün geliştirme süreçlerine daha fazla katkı sunmaktadırlar (Danneels, 2002; Yuan and Chen, 2015). Bu açıdan, organizasyonel öğrenme inovasyon ile bağlantılıdır (García-Morales et al., 2007). Firmanın bilgi stratejisi, dışsal bilgileri yeniliklere dönüştüren organizasyonel öğrenme süreçlerini (Gebauer et al., 2012) ve bilgi birikimini şekillendirmektedir (Paiva et al., 2012). Dolayısıyla, bilgilerini geliştirmeye çalışan firmalar öğrenme yönelimlidir (Hult et al., 2004). Bu bağlamda, firma yöneticilerinin yeni teknoloji ve uygulamalara ilişkin bilgileri asimile etmelerini sağlayan organizasyonel öğrenme yeteneği olan özümseme kapasitesini dikkate almaları gerekmektedir (Tu et al., 2016). Ayrıca, organizasyonel öğrenme ile firmalar, rakiplerine kıyasla pazardaki değişimlere daha hızlı yanıt verebilmektedir (Mu and Benedetto, 2011). Organizasyonel öğrenme yaratıcılığı desteklerken, yeni bilgi ve fikirlere ilham vermekle birlikte, yeni fikirleri kavrayabilme ve uygulayabilme potansiyelini artrımaktadır (García-Morales et al., 2007). Bir firmanın yeni ürün geliştirme kabiliyetini arttırmak için bilgi aktarımı ve bilginin uygulanması arasında bir uyum olması gerekmektedir (Bierly III et al., 2009).

Sonuç olarak, öğrenme süreçlerine sürekli olarak katılma ve yeni bilgiyi geliştirme ve özümseme becerisi, firmaların rekabet gücü için önemli bir unsur haline gelmektedir (Vinding, 2000). Yeni ürün geliştirme sürecinin hızlandırılmasına yardımcı olan pazar bilgisinden yararlanma faaliyeti, bir firmanın mevcut bilgi birikimi ile ilişkilidir (Blindenbach-Driessen and Van den Ende, 2014). Pazara yönelik bilgi taraması, müşteri ihtiyaçlarını ortaya çıkarmaya ve bu ihtiyaçları karşılamaya yönelik bir öğrenme aktivitesi olup, yeni ürün geliştirme hızı ve proses verimliliğinin arttırılmasında güncel bilgilerin kullanılmasını sağlamaktadır (Blindenbach-Driessen and Van den Ende, 2014). Yeni bilgilerin araştırılması, pazardaki müşterilere ve ürün alanlarına göre genişletilebilmektedir (Zhang et al.,

2015). Pazarla ilgili öğrenme süreci, piyasa bilgilerinin elde edilmesi, dağıtılması, yorumlanması ve depolanmasını kapsamaktadır (Blindenbach-Driessen and Van den Ende, 2014). Pazarla ilgili bilgileri işleme yetenekleri, rekabet avantajı kaynağı olarak bilinmektedir (Blindenbach-Driessen and Van den Ende, 2014). Müşteri ihtiyaçlarını anlamak ve tatmin etmek, pazarla ilgili öğrenmenin temelini teşkil etmekte olup, yeni ürün başarısı için de teşvik edici bir unsurdur (Blindenbach-Driessen and Van den Ende, 2014). Müşteriye yönelik öğrenme, müşteri bilgisi edinme, yorumlama ve entegrasyon süreçlerini kapsamaktadır (Li and Calantone, 1998). Organizasyonel öğrenme olmaksızın pazar yönelimliliğin yenilikçi sonuçlara yansıması pek mümkün değildir (Mu and Benedetto, 2011). Oysa, pazar yönelimli ve üretken bir öğrenme sürecine sahip firmaların yenilikçi uygulamalardan aldığı sonuçlar iş performansındaki gelişmelere yansımaktadır (Morgan and Berthon,2008).

Organizasyonel öğrenme, sürdürülebilir rekabet avantajı ve rakiplere göre daha üstün bir iş performansı için belirleyicidir (Olavarrieta and Friedmann, 2008). Organizasyonel öğrenme süreçleri, döngüsel olarak firmanın pazarı algılama, yeni bilgiler edinme, dağıtma, yorumlama ve depolaması ile yenilenmektedir (Olavarrieta and Friedmann, 2008). Pazarı algılayabilme ve pazardaki bilgileri özümseme yeteneği, pazardaki değişimler ve ani hamleler karşısında firmaların önleyici hamleler yapabilmesi için kritik bir öneme sahiptir (Olavarrieta and Friedmann, 2008).

Yeni ürün bilgisi, firmanın inovasyonla ilgili insan kaynağının bilgi birikimidir (Smith et al., 2005). İnovasyon ve bilgi, işletmelerin rekabetçi olması ve küreselleşmiş dünyanın gerekliliklerine uyum sağlayan kritik faktörlerdir (Fonseca and Baptista, 2013). Zira, inovasyon ve organizasyonel öğrenme arasındaki olumlu yöndeki sıkı ilişkiyi vurgulayan pek çok çalışma mevcuttur (Uğurlu and Kurt, 2016). Benzer şekilde, dışsal bilgi kaynaklarınn ve bilginin inovasyon uygulamalarındaki etkisine vurgu yapan çalışmalar yer almaktadır (Flatten et al., 2011; Bao et al., 2012). Dolayısıyla, bilgi yaratma, firmanın inovasyon potansiyelini arttırmaktadır (Paiva et al., 2012). İnovasyon uygulamaları kapsamlı bir bilgi akışı sürecini içermekte olup, bu anlamda bilgi ve inovasyon iç içe geçmiştir. İnovasyon yeni bilginin uygulanmasına dayanmaktadır (Murovec and Prodan, 2008).

Bir firmanın bilgiyi dönüştürme ve kullanma kabiliyeti, pazar taleplerine hızlı bir şekilde yeni ürün inovasyonu ile yanıt verebilmesini sağlar (Wang, Z. and Wang, N. 2012). Dış bilgiyi kullanabilme yeteneği kapsamında, rakip yönelimli firmalar, dış bilgi kaynağı olarak rakiplerinden, yeni bilgiler sağlarken, aktarılan bilgiler

doğrultusunda rakiplerinin yeteneklerini de taklit edebilirler. Ayrıca, mevcut bilgilerini rakiplerinden edindikleri yeni bilgilerle birleştirerek inovasyon uygulamaları için de uyarlayabilirler (Campbell, 2007), Son yıllarda dışsal bilgi akışının kritik rolü firmalarca anlaşıldıkça, buna bağlı olarak özümseme kapasitesi, rekabet avantajının önemli bir itici gücü haline gelmiştir (Escribanoa et al., 2009).

Bir firmanın özümseme kapasitesi, önemli bir oranda ürünleri ve entelektüel sermayesi içinde gömülü haldeki mevcut bilgi birikimine bağlıdır. Bu anlamda, firmanın bilgi birikimi inovasyon uygulamaları ve özümseme kapasitesi üzerinde belirleyici bir rol oynamaktadır (Escribanoa et al., 2009). İnovason sürekli güncellenmiş biriken bilgilerin uygulamaya konduğu bir faaliyettir. (Escribanoa et al., 2009). Firmanın yeni bilginin sürekli olarak kullanılmasına izin veren yetenekleri veya yapısal mekanizmaları, yeni ürünler ve süreçler geliştirmesini sağlamaktadır (Brettel et al., 2011). Dolayısıyla, dinamik bir yetenek olan özümseme kapasitesi bilgi temelli rekabetçi bir yetenek olarak geliştirilmektedir. Bir firmanın inovasyon uygulamaları için kullanacağı dış bilginin kapsamı, özümseme kapasitesine bağlı olup, özümseme kapasitesinin geliştirilmesi ürün ve proses inovasyonunu da geliştirebilmektedir (Murovec and Prodan, 2008). Bir firmanın özümseme kapasitesini kullanmasını sağlayan yetenekleri elde etmek üzere içsel bilgisini geliştirmeye dönük çaba sarf etmedikçe, önceki bilgi birikimlerinin her zaman bir firmanın dışsal bilgiden yararlanmasını sağlayamayacağı belirtilmektedir (Lichtenthaler, 2016). Firmanın Ar-Ge yeteneklerinin yanısıra dışsal bilgiye erişme yeteneği, inovasyon performansını etkilemektedir zira, Ar-Ge yatırımları yeni bilgi yaratmayı kolaylaştırmakta ve dışsal bilgiyi kullanmak için özümseme kapasitesinin gelişimini sağlamaktadır (Cheng and Huizingh, 2014). İçsel bilgiler hernekadar problemlerin çözümünde kullanılsa da, dışsal bilgi, bir problemin çözümünde yararlı bilgiler sağlayabilmektedir (Denicolai et al., 2016). Özümseme kapasitesi, firmaları uzun dönemli yatırımlar yaparak ve faydacı işbirlikleri sağlayarak yeni dışsal bilgiyi özümsemeye itmektedir (Wales et al., 2013).

2.3. Pazar Yönelimlilik

Pazar bilgisinin toplanıp, işletme içinde yayılmasının yanısra firmanın karar süreçlerinde kullanılması vurgulanmaktadır aksi takdirde kullanılmayan pazar bilgilerinin değeri sınırlı kalmaktadır (I.L Sandvik and K. Sandvik, 2003). Bu

bakımdan, pazar odaklı firmalar, pazar bilgilerinin geliştirilmesi ve pazara yanıt verilmesi yoluyla sürdürülebilir bir müşteri değerinin yaratılmasına öncelik vermektedir (Veldhuizen et al., 2006; Kim et al., 2013). Pazar yönelimi ile bir firmanın pazarı algılamasına dayalı faaliyetleri arasında pozitif bir ilişki olduğu literatürde tespit edimiştir (Olavarrieta and Friedmann, 2008). Pazar, pazar fırsatlarına yönelik olarak, firmanın eksikliklerini tanımlamasını ve yeni yeteneklerin geliştirilmesini sağlayan bir bilgi kaynağıdır (Atuahene-Gima, 2005). Zira, pazar bilgisi, müşteri ihtiyaçlarını, rakiplerin hamlelerine veya pazar trendlerine ilişkin sinyallere hızlı bir şekilde cevap vermek açısından önem teşkil etmektedir (Cui and Wu, 2017). Pazar bilgisinin firma performansı ile ayrılmaz bir şekilde bağlantılı olduğu belirtilmiştir (Sørensen et al., 2011). Pazar bilgisi, sadece pazarlama fonksiyonu için değil, firmanın tüm işlevsel alanlarını ilgilendiren dışsl bilgileri ifade etmektedir. Pazar bilgisi organizasyonun bilgi edinimi, bilgi iletimi, kavramsal kullanım ve araçsal kullanım süreçlerinden geçmektedir (Moorman, 1995). Pazar bilgisi, pazarda ürün kalitesinin arttırılmasına katkı sunmasıının yanısıra, stratejik kullanımı ile, pazar eğilimleri doğrultusunda tüketici davranışlarına cevap verilmesini sağlar. Bu doğrultuda, verilen rekabetçi cevaplar pazarda rekabeti teşvik etmektedir (Moorman, 1998). Güçlü pazar yönelimleri olan firmalar müşteri tercihleri, müşterileri etkileyen faktörler ve firmanın müşterileri tatmin etme kabiliyetleri üzerinde öğrenmeyi önceliklendirmektedir (Baker and Sinkula, 2005). Pazar odaklı firmalar, müşteriler ve rakipler ile ilgili bilgileri sürekli olarak edinerek (Day, 1994) bu bilgileri firma içerisinde paylaşır ve organizasyonel hafızayı geliştirir (Li and Calantone, 1998). Pazar yönelimlilik literatürde davranışsal yaklaşım ve kültürel yaklaşımla iki şekilde açıklanmaktadır. Davranışsal yaklaşım, müşteri memnuniyetine odaklanan faaliyetler bakımından pazar yönelimlilği açıklarken, kültürel yaklaşım müşteri memnuniyetini önceleyen firma değerleri bakımından pazar yönelimliliği açıklamaktadır. Her iki tanımlama da pazar yöneliminin benzer şekilde operasyonelleştirmektedir.

2.3.1.Pazar Yönelimlilik ve Rekabet Avantajı

Firmaların stratejik yönelimleri, ürün inovasyonu ve performans bakımından belirleyici bir rol oynamaktadır. Proaktif stratejik yönelim, müşterilerin örtük ihtiyaçlarını karşılayan inovasyon uygulamalarını yönlendirmektedir. Proaktif bir

stratejik yönelim, inovasyon ve pazar bilgisine dayanarak yeni ürün geliştirme çıktılarına katkıda bulunmaktadır (Droge et al., 2008). Bir firmanın stratejik yönelimi, Gatignon and Xuereb (1997), tarafından "sürekli üstün performans sağlamak üzere belirli davranışların yaratılması için gereken stratejik yönler" olarak tanımlanmaktadır. Stratejik yönelim, bir firmanın stratejik tercihleri ve yönünü ifade etmektedir (Spanjol et al., 2012). Bu bağlamda, stratejik yönelimlilik, bir firmanın davranışlarını ve pazardaki önceliklerini belirlemektedir. Dolayısıyla, stratejik yönelim, firmanın piyasaya sunduğu ürün inovasyonu ve ilgili uygulamaları belirlemektedir (Spanjol et al., 2011; Cheng and Huizingh, 2014). Farklı stratejik yönelimler, organizasyonel kaynaklara ilişkin yatırım kararlarında belirleyicidir (Zhou et al., 2005; Cheng and Huizingh, 2014). Stratejik yönelim değişkenlerinin yeni ürün geliştirme üzerinde etkileri bulunmaktadır (Kim et al., 2013). Dolayısıyla, stratejik yönelimlilik yenilikçi firmaların performansı üzerindeki etkilerine dair çalışmalar mevcuttur (Cui and Wu, 2017). Stratejik bir yönelim olarak pazar yönelimlilik, hedef pazarın gereksinimlerine göre yapılacak imalatı belirleyen bilgiye dayalı maddi olmayan bir kaynak olarak da literatürde yorumlanmaktadır (Kim et al., 2013). Stratejik yönelim kapsamında pazar yönelimlilik, firmaların ürün inovasyonu çıktılarını geliştirmek için pazar bilgilerinin toplanması ve yayılmasına odaklanmaktadır (Spanjol et al., 2012). Firma stratejisi ve pazar yönelimlilik arasındaki bağlantı kapsamında, firmanın pazardaki müşteriler ve rakipleri hakkındaki davranışları stratejik seçimlerinden etkilenmektedir (Frambacha et al., 2003). Pazar yönelimlilik firmaların fırsat ve tehditlere verdiği yanıtın hızı ve etkinliğinde avantaj sağlamaktadır (Hurley and Hult, 1998).

Firmalar ve pazar arasındaki bilgi akışı, rekabetçi dinamikleri harakete geçirerek firmanın ürünlerinin kalitesinin iyileşmesi yönünde bir etki gösterebilmektedir (Moorman, 1998). Firma bünyesindeki, farklı organizasyonel birimlerin bilgi paylaşımının yanısıra kollektif olarak problem çözerek üstün performans sağlama çabaları, uzmanlık bilgilerinin kullanımını gerektirmektedir (Paiva et al., 2012). Pazar bilgisinin yenilik seviyesi artımlı (incremantal) veya radikal ürün inovasyonu uygulaması konusundaki kararı belirleyebilmektedir (Augusto and Coelho, 2009). Pazar yönelimlilik sayesinde elde edilen pazar bilgisi, firmaların pazarda daha fazla fırsat görebilmeleri ve böylece pazara yeni ürünler sunmaları için daha fazla fikir üretmeleri açısından fayda sağlayabilmektedir (I.L Sandvik and K. Sandvik, 2003). Pazarda artımlı inovasyon uygulaması daha sık

ortaya çıkmakla birlikte, pazar yönelimlilik, firmaların üretken öğrenme ve radikal inovasyona katılma eğilimini arttırmaktadır (Baker and Sinkula, 2005). İşletme kültürü perspektifinden, Slater and Narver (1995), pazar yönelimliliğin organizasyonel öğrenme davranışlarını teşvik eden bir kültür olduğunu vurgulamaktadır (Langerak et al., 2004, Augusto and Coelho, 2009). Zira, pazar odaklı bir kültür ile bir firmanın ilgili bilgi kaynakları arasındaki pozitif ilişkinin varlığı da literatürde ifade edilmiştir (Olavarrieta and Friedmann, 2008). Pazardaki değişimi okuyabilen pazar yönelimli firmaların müşterileriyle daha etkin bağlantılar kurmasını sağlayan pazarlama kabiliyetinin de gelişmiş olması beklenir (Ju et al., 2013). Diğer taraftan, pazar bilgisinin öğrenimi ve etkin kullanımına engel olan ataleti dikkate almaları gerekmektedir (Adams et al., 1998). Ayrıca, pazar yönelimlilik, mevcut avantajlarının yanısıra, aşırı duyarlı bir pazar yönelimlilik, firmaların pazara aşinalık tuzağına kapılarak yeni pazar fırsatlarının keşfinin engellenmesi ile birlikte pazar şartlarına uyum sağlayamama riskini de doğurabilmektedir (Atuahene-Gima, et al., 2005).

Firmanın esas olarak pazar bilgisini taramak ve kullanmasını sağlayan pazar yönelimlilik aynı zamanda bir öğrenme yönelimi olarak da değerlendirilmektedir (Najafi-Tavani et al., 2016). Pazar yönelimli bir kültür, rekabet avantajı elde etmek için pazar istihbarını öncelleyen eylemleri desteklemektedir (Day, 1994). Pazar yönelimi, müşteri ihtiyaçlarını karşılayan yeni ürün konseptlerini beslemektedir (Kim et al., 2013). Pazar yönelimlilik, bir firmanın belirli davranışlarda bulunma yeteneğini belirlemektedir (Roberts and Grover, 2012). Birçok çalışma, firmaların rekabet avantajı elde etmek için bir pazar yönelimli olması gerektiğini ifade etmektedir (Zhou et al., 2008). Pazar yönelimli firmaların sahip olduğu kültürün daha fazla rekabet avantajına sahip ürünler geliştirilmesi ve performans arttıran faaliyetler yürütülmesini sağladığı yönündeki bulgular literatürde desteklenmektedir (Langerak et al., 2004). Dolayısıyla pazar yönelimlilik kültürü, gerekli kaynakların tahsis edilmesi, yeteneklerin kullanılması ve süreçlerin uygulanması için sürekli öğrenmeyi geliştirmektir (Langerak et al., 2004).

2.3.2.Pazar Yönelimlilik ve Yeni Ürün Geliştirme

Bir organizasyonun muhtemel pazar bilgilerine sahip olmasıyla birlikte, yeni ürünlerin geliştirilmesinin kolaylaştığı literatürde vurgulanmaktadır (Chao et al.,

2011). Daha güçlü pazar yönelimi olan firmaların, müşteri ihtiyaçları ve rakiplerin stratejileri hakkında daha iyi bilgilere sahip olacağı vurgulanarak, pazar yönelimi güçlü olan firmaların pazar bilgisini etkin kullanımı nedeniyle inovasyon uygulamalarının etkisinin de daha güçlü olacağı literatürde belirtilmektedir. Bu doğrultuda, müşteriler için daha fazla değer yaratımı gerçekleşmiş olur. Bu bağlamda pazar yöneliminin açık inovasyon uygulamalarının etkinliği arasında pozitif bir ilişki olduğu da belirtilmektedir (Cheng and Huizingh, 2014). Pazar bilgisi yeni bir ürünün değerlendirilmesine dönük pazar hakkında katkı sağlarken, aynı zamanda karar verme ve kararların uygulanmasına dönük bir destek sağlar (Sandmeier et al., 2010). Yeni ürün geliştirme sürecinde, pazar bilgisinin önemine literatürde pekçok yazar tarafından vurgu yapılmıştır (I.L Sandvik and K. Sandvik, 2003; Veldhuizen et al., 2006; Bendoly et al., 2012).

Yeni ürün geliştirme sürecinde, pazar yönelimliliğin inovasyon ve organizasyonel performansı geliştirdiği, yeni ürünün pazara sunulması aşamasında etkili olduğu literatürde değerlendirilmiştir (Langerak et al., 2004). Zira, pazar yönelimli firmaların, müşterilerinin ihtiyaçlarının karşılanması bakımından daha iyi bir noktada oldukları vurgulanmaktadır (Wong and Ellis, 2007). Firmaların pazar yönelimli olması, yeni ürün sunumu imkânını arttırmasının yanısra, pazar yönelimli firmalar, alternatiflerine göre daha üstün nitelikli yeni ürünler geliştirmeye daha yatkındır (Baker and Sinkula, 2005). Zira, bir firmanın yeni ürününün başarısı, rakiplerine göre yeni ürün lansmanı oranı, döngü süresi, farklılaşma derecesi ve pazarda ilk olma yetenekleri ile ifade edilmektedir (Baker and Sinkula, 2005). Duyarlı pazar yönelimliliğe sahip bir firma (responsive market oriented), müşterinin mevcut ürün ve pazara dair pazar bilgisine odaklanırken, proaktif pazar yönelimliliğe sahip bir firma (proactive market oriented), gelecekteki ihtiyaç ve fırsatları keşfetmeye odaklanır (Cillo et al., 2010; Alpkan et al., 2012). Yeni ürün imal edilmesi perspektifinden bakıldığında, Kohli and Jaworski (1990) ve Slater and Narver (1995)'in kavramsallaştırmalarına binaen, pazar yönelimlilik pazar ve özellikle müşteri ihtiyaçları ve tercihleri hakkında bilgi üretmeyi, bu bilginin firmanın çeşitli fonksiyonel birimlerine yayılmasını ve bu tür istihbaratın örgütsel operasyonlar biçiminde değerlendirilerek yanıtlanmasını içermektedir (Ozdemir et al., 2017). Pazar yönelimlilik doğrultusunda, yeni ürün geliştirme programlarında üretken öğrenmenin beraberinde getirdiği gereklilikleri imalat fonksiyonunun yerine

getirmesi lazımdır. Aksi takdirde yeni ürün başarısı sağlanamayacaktır (Baker and Sinkula, 2005).

Kohli and Jaworski (1990) ve Narver and Slater (1990), literatürde pazar yönelimi hakkında temel kavramları belişrlemişlerdir. Pazar yönelimi pazar bilgisi üzerine inşa edilerek kavramsallaştırılmaktadır. Bu bağlamda, pazar yönelimi pazar bilgisinin organizasyonel olarak kullanımına göre üç aşamadan oluşmaktadır. Bunlar pazar istihbaratının üretilmesi, pazar istihbaratının yaygınlaştırılması ve pazar istihbaratına cevap verilmesidir (Kohli and Jaworski, 1990). İstihbarat üretimi, pazardaki müşteri eğilimleri hakkında bilgi toplanmasını kapsamaktadır. İstihbarat yayımı, pazar bilgisinin örgütsel birimler içinde yayılmasını ifade etmemektedir. Yanıt verme, piyasada yaygınlaştırılmış piyasa bilgisine ilişkin bir organizasyonel eylemi ifade etmektedir (Kohli et al., 1993).

Pazar yönelimlilik, müşteri oryantasyonu, rakip oryantasyonu ve fonksiyonlar arası koordinasyonu içeren organizasyonel davranış perspektifinden tanımlanmaktadır (Narver and Slater, 1990). Müşteri odaklılık, müşteri ihtiyaçlarını tanımlamak ve bu gereksinimleri karşılamak için gerekli bilgiyi sağlamak anlamına gelmektedir (Lukas and Ferrell, 2000, Yang et al., 2012; Gotteland and Boulé, 2006). Pazar odaklı firmaların temel amacı, farklılaşma stratejileri ile müşteri ihtiyaçlarını karşılamaktır (Frambacha et al., 2003; Scaringella and Burtschell, 2017). Müşteri odaklılık, şirketin inovasyonu ve yeni ürün geliştirme faaliyetleri ile güçlü bir ilişki içerisindedir (Tzokas et al., 2015). Müşteri odaklılık, daha yüksek inovasyon performansı için ana itici güçtür (Castro, 2015). Ayrıca, müşterilerin yeni ürün geliştirme sürecine dahil edilmesi, yeni ürün geliştirme performansını olumlu yönde etkilemektedir (Brettel and Cleven, 2011). Rakip yönelimi, rakipler ve onların eylemleri hakkında piyasa bilgisini değerlendirmek anlamına gelmektedir (Lukas and Ferrell, 2000; Yang et al., 2012; Gotteland and Boulé, 2006). Rakip yönelimli firmalar, rakiplerinin güçlü ve zayıf yönlerine göre eylemlerine cevap vermek için rakiplerinin gelecekteki planlarının ve yeteneklerinin farkında olmak isterler (Gatignon and Xuereb, 1997; Campbell, 2007; Zhou and et al., 2009; Wong ve Tong, 2012). Bu nedenle, rakipleri hakkında pazar bilgisini analiz etmek için pazarı sistematik olarak taramaktadırlar (Spanjol et al., 2011; Atuahene-Gima and Wei 2011). Fonksiyonlar arası koordinasyon ve eşgüdüm, kaynakların tahsisi ve müşterilerin ihtiyaçlarını karşılamak için kaynakların yeniden yapılandırılmasını ifade eder (Lukas and Ferrell, 2000; Yang et al., 2012). Pazar yönelimliliğin bir alt

boyutu olarak fonksiyonlararası koordinasyon, pazar bilgisinin organizasyonel iletişim yeteneğine bağlı olarak pazar bilgisinin dağıtımını sağlayarak yeni ürün geliştirme sürecinde önemli bir rol oynar (Grinstein, 2008). Doğal olarak, fonksiyonlar arası koordinasyon, pazarlama ve imalat arasında bir pazar bilgisi köprüsü oluşturmaktadır (Bendoly et al., 2012). Ayrıca, pazar yönelimlilik, reaktif pazar oryantasyonu ve proaktif pazar oryantasyonu olarak iki kategoride kavramsallaştırılmaktadır. Reaktif pazar oryantasyonu, müşterilerin açık ihtiyaçlarını karşılamak için pazar bilgisine odaklanırken, proaktif piyasa oryantasyonu, müşteri tarafından ifade edilmeyen gizli ihtiyaçlara ilişkin pazar bilgisine odaklanmaktadır (Alpkan et al., 2012). Yeni bilgi yaratmayı sağlayan rakip ve müşteri odaklı öğrenme, yeni ürün geliştirmede temel unsurdur (McNally et al., 2010; Chuang et al., 2015). Pazar yönelimli firmalar, avantajlı konuma sahip olmak için pazar bilgisine son derece duyarlıdır (Day, 1994). Diğer pazar oyuncularının yeni ürün hareketlerindeki değişiklikler ve müşteri önyargılarındaki değişimler hakkında pazar bilgisinin bilinmesi, firmanın pazara uygun bir şekilde karşılık vermesini sağlamaktadır (Gaur et al., 2011). Pazar yönelimlilik yenilikle yakından ilişkilidir (Castro, 2015). Pazardaki ana stratejik tepkilerden biri, diğer sektörlerde olduğu gibi yaratıcı endüstrilerde sürdürülebilir bir rekabet avantajı sağlayan yeni ürün yaratma kabiliyetidir (Estrada et al., 2016). Pazar odaklı bir firma, müşterilerin gizli ve gelişmekte olan ihtiyaçlarını öngörerek bunlara cevap verebilmektedir (Atuahene-Gima et al., 2005). Pazar yönelimliliğin farklı bir bakış açısıyla tanımlanmış alt boyutları olan proaktif ve reaktif pazar yönelimliliklerinin yeni ürün performansı ile ilişkileri önceki çalışmalarda değerlendirimiştir (Tsai et al., 2008). Proaktif pazar yönelimliliği, gizli müşteri ihtiyaçlarını tatmin etmeye odaklanmakta olup, proaktif pazar yönelimliliğe ilişkin araştırmaların, genelde yüksek oranda yenilikçi yeni ürünlerin geliştirilmesi ile ilişkili olduğu belirtilmektedir (McNally et al., 2010). Pazar yönelimli firmalar, pazara ilişkin bilgi birikimini yeni ürün geliştirme faaliyetlerine entegre ederek, müşteri beklentilerini karşılayan veya müşteri beklentilerinin de üzerindeki kalitede ürünler geliştirebilirler (Ozdemir et al., 2017). Dolayısıyla, proaktif pazar yönelimli firmalar müşterilere öncülük de etmektedir (Ozdemir et al., 2017).

Bir firmanın stratejik yönelimi, müşteri odaklılık ve yeni ürün geliştirme faaliyetleri üzerinde etkilidir. Bu nedenle firmanın stratejik yönelimi, performansı üzerinde belirleyici bir rol oynamaktadır (Jeong et al. 2006). Literatürde, yeni

ürünlerin geliştirilmesiyle firmaların performansına yönelik stratejik yönelimlerden biri olan pazar yöneliminin etkisine dair birçok bulgu bulunmaktadır (I. L. Sandvik and K. Sandvik, 2003; Wong and Ellis, 2007; Augusto and Coelho, 2009). Bir firmanın pazar yönelimi, iş stratejisi doğrultusunda performansını etkilemektedir (Matsuno and Mentzer, 2000). Ayrıca, müşteri değeri sağlamak için yeni ürün geliştirme sürecinde imalat ve pazarlama arasındaki etkileşim, işletme performansı üzerinde önemli bir etkiye sahiptir (Bendoly et al., 2012; Kong et al., 2015; Awwad and Akroush, 2016).

2.3.3. Pazar Yönelimlilik Bileşenleri

Lilteratürde, kaynak temelli yaklaşım, firmalar arasındaki performans farklılıklarına, firmaların içsel yeteneklerini yaratan bilgi kaynaklarının neden olduğunu ifade etmektedir (Atuahene-Gima, 2005). Pazar yönelimlilik, müşterilere, rakiplere ve işletme içi fonksiyonlar arası koordinasyona odaklanmakta olup bu bağlamda pazar yönelimi yeni ürün bilgilerinin yayılımını sağlayarak ürün bilincini artırmaktadır (Eng and Quaia, 2009).

Narver and Slater (1990) ve Kohli and Jaworski (1990), tarafından yapılan pazar yönelimlilik tanımları en bilinen ve literatürde yaygın olarak kullanılmış olup, ürün inovasyonu (Lukas and Ferrell, 2000; I.L Sandvik and K. Sandvik, 2003) ve performans ile ilişkisine (Hult et al., 2004; Singh and Ranchhod, 2004; Johnson et al., 2009; Hsu et al., 2014) dair pek çok çalışmaya konu olmuştur. Pazar yönelimlilik, literatürde kültürel ve davranışsal yaklaşımlarla tanımlanmakta ve değerlendirilmektedir (Frambacha et al., 2003; Khin et al., 2012). Kohli ve Jaworski (1990), pazar yönelimliliği "mevcut ve gelecekteki müşteri ihtiyaçlarına dair organizasyonel bilginin, departmanlar arasında yayılması" şeklinde kavramsallaştırmaktadır. Pazar yönelimlilik istihbarat üretimi, istihbarat dağıtımı ve yanıt verme olarak üç ana unsur üzerine inşa edildiği için, pazar açısından değelendirildiğinde, pazar bilgisinin üretimi, dağıtımı ve bu bilgilere karşılık vermek üzere pazar bilgisinin kullanımı şeklinde alt bileşenlerden oluşmaktadır (Yang et al., 2012).

Narver and Slater (1990), pazar yönelimliliği "müşteriler için üstün değer yaratılması için gerekli davranışları en etkin ve verimli şekilde oluşturan ve böylece iş için sürekli üstün performans gösteren iş kültürünün vazgeçilmez bir unsuru"

olduğunu ileri sürmektedir. Narver and Slater'e (1990) göre, pazar yönelimlilik organizasyonun üç davranışsal bileşen müşteri yönelimlilik, rakip yönelimlilik ve fonksiyonlar arası koordinasyondur. Müşteri yönelimlilik hedef müşterilerin mevcut ve gelecekteki ihtiyaçlarını karşılamak, rakip yönelimlilik, rakiplerin hareketlerini analiz etmek, fonksiyonlararası koordinasyon ise elde edilen pazar bilgilerinin, işletme içi fonksiyonlar arasında koordine edilerek kullanımını ifade etmektedir (Yang et al., 2012). Müşteri yönelimlilik süreci, müşteri ihtiyaçlarının incelenmesiyle başlar ve daha sonra müşterilere hizmet etmek için gerekli kaynakları ve öğrenmeyi içsel olarak geliştirmeye çalışmaktadır. Rakip yönelimlilik, rakiplerin eylemlerinin öngörülmesi ve daha sonra rekabetçi eylemlere etkili bir şekilde cevap vermek veya önlemek için kaynak ve yeteneklerin kullanılarak geliştirilmesi için çabalamaktadır (Yang et al., 2012). Müşteri yönelimlilik, kullanıcı ihtiyaçlarını tespit etme, analiz etme, anlama ve cevaplama becerisi şeklinde literatüdeki pek çok çalışmada vurgulanırken benzer şekilde rakip yönelimlilik de rakiplerin tanımlanması, analiz edilmesi ve rakiplerin hamlelerine karşılık verebilme şeklinde literatürde sıkça kullanılmıştır. (Li and Zhou, 2010; Spanjol et al., 2012). Bu bağlamda, pazardaki değişimlere uyum sağlayarak ve rakiplerin önüne geçerek pazardaki fırsatları değerlendiren firmaların Pazar yönelimli firmalar olduğu da literatürde vurgulanmaktadır (Mu and Benedetto, 2011).

Pazar yönelimlilik, pazardaki müşteri faydasını arttıran ve karmaşık müşteri ihtiyaçlarına cevap verebilecek teknoloji tabanlı inovasyon uygulamalarını teşvik etmektedir. Zira, pazardan gelen sinyaller doğrultusunda pazar yönelimli firmalar teknolojik yatırımlar yapabilmektedir (Zhou et al., 2005). Bu sonuç, bir firmanın pazar yönelimliliğinin, müşteri ihtiyaçlarını karşılayarak müşteri değeri yarattığını ve bu doğrultuda yapılan teknolojik yatırımların, yeni ürünlerin inovasyon uygulamalarının benzersizliğinin artmasına katkıda bulunduğu ifade edilmektedir (Kim et al., 2013). Pazar yönelimli firmalar, pazar bilgisine dayalı ürün inovasyonu uygulamaları için kaynak tahsislerinde daha makul kararlar verebilmektedir (Atuahene-Gima, 2005).

Literatürde, firmanın pazar yönelimliliğinin firmanın işbirlikleri sayesinde gelişen farklı öğrenme uygulamaları sonucunda ortaya çıkmasına da değinilmiştir (Ozdemir et al., 2017). Özellikle gizli pazar ihtiyaçlarına odaklanmak, firmanın ürün geliştirmede pazar bilgisini arttırarak proje ekiplerinin problem çözme kapasitesini arttırmaktadır. Proaktif pazar yönelimlilik, aynı zamanda, firmanın mevcut pazar

ilişkiselliğinin dışına çıkarak yeni fikir ve teknolojik gelişimlere evrilmesiyle radikal ürün inovasyonlarına yol açabilmektedir (Atuahene-Gima et al., 2005). Duyarlı pazar yönelimlilik (responsive market orientation), mevcut müşterilere ve ürün alanına ait piyasa bilgilerinin üretilmesi, yaygınlaştırılması ve kullanılmasına odaklanırken, proaktif pazar yönelimlilik, müşterilerin yeni pazar fırsatlarını ortaya çıkarmak için, gelecekteki gizli ihtiyaçları keşfetmeye odaklanmaktadır (Narver et al., 2004; Atuahene-Gima et al., 2005; Morgan and Berthon, 2008). Bilgi üretimi, ve bilginin kullanılması süreçlerini kapsayan duyarlı ve proaktif (responsive ve proaktif) pazar yönelimlilik davranışları, rakipler tarafından kolayca taklit edilemeyen anahtar yeteneklerdir (Atuahene-Gima et al., 2005; Tsai et al., 2008). Zira pazar yönelimi ve yeni ürün başarısı arasındaki ilişki önceki araştırmalarda değerlendirilmiş ve proaktif pazar yönelimlilik ve yeni ürün başarısı arasındaki ters U-şekilli ilişki ortaya çıkarılmıştır (Tsai et al., 2008). Pazar yönelimli firmalar sadece mevcut pazar şartları altındaki ihtiyaçların yanısıra gelecekteki pazar koşullarını da öngördükleri için mevcut organizasyonel yetenekleri ile yetinmeyip yeni yeteneklerin geliştirilmesi için yatırımlar yaparlar (Atuahene-Gima, 2005; Singh, 2009). Bu anlamda, müşteri memnuniyetini artırmaya yönelik yatırımlar, müşteri tutma ve karlılık sayesinde firma performansını etkilemektedir.

Pazar yönelimlilik bir öğrenme kabiliyetidir (Slater and Narver, 1995; Campbell, 2007). Organizasyonel öğrenme perspektifinden, müşteri ve rakipler ile ilgili bilgilerin sürekli olarak edinilerek organizasyon içerisinde paylaşılması, organizasyon hafızasının gelişimine katkı sağlamaktadır. Pazar yönelimlilik firmanın süreç ve sistemlerini sürekli olarak geliştirmeye teşvik ederek sürdürülebilir rekabet avantajı sağlayabilmektedir (Kumar et al., 2011). Pazar yöneliminin, performansın iyileştirilmesine katkıda bulunan bir organizasyonel kültür olduğu literatürdeki pekçok çalışmada belirtilmektedir (Fonseca and Baptista, 2013). Pazar yönelimlilik, çekirdek organizasyonel yetkinlikler hedef pazardaki rekabet avantajını koruyacak şekilde sürekli olarak geliştirildiğinde ortaya çıkmaktadır (Morgan and Berthon, 2008). Ayrıca, literatürde pazar yönelimlilik kavramı, pazarlama anlayışına dayalı yönetim felsefesi ile de açıklanmaktadır (Deshpande and Farley, 2004). Bununla birlikte, bazı yazarlar, pazarlama konseptinin benimsenmesinin ürün taklitlerini teşvik ettiğini ve radikal yeniliklerin kısıtlandığını ileri sürülmektedir (Augusto and Coelho, 2009).

Daha önce değinildiği gibi pazar yönelimliliği oluşturan, müşteri yönelimlilik, rakip yönelimlilik ve fonksiyonlar arası koordinasyon, müşteri ve rakipler hakkındaki bilgilerin toplanarak firma bünyesinde yayılımı faaliyetlerini içermektedir (Augusto and Coelho, 2009). Bu bağlamda, çalışmamızda literatürde yaygın olarak kullanılan Narver and Slater (1990)'ın pazar yönelimlilik tanımı benimsenmiş ve müşteri yönelimlilik, rakip yönelimlilik ve fonksiyonlar arası koordinasyon alt bileşenleri dikkate alınmıştır.

A. Müşteri Yönelimlilik

Müşteri odaklı öğrenme, mevcut ve potansiyel müşterilere ilişkin bilginin üretilerek firma içinde yayılmasını içermektedir (Sørensen, 2011). Müşteri yönelimlilik, müşteri tercihlerindeki evrimleşmenin takibini (Chuang et al., 2015) ve gelecekteki talep dinamiklerini öngörmeyi (Li and Zhou, 2010) sağlamaktadır. Müşteri yönelimlilik, hedef müşterilere üstün bir değer yaratmak için müşterilerin yeterli bir şekilde anlaşılabilmesini kapsamaktadır (Narver and Slater, 1990). Ayrıca, müşteri odaklı öğrenme, firmaların farklılaşma stratejilerini desteklemektedir (Chuang et al., 2015). Müşteri yönelimlilik, pazar istihbaratının işlenmesi sayesinde müşteriye değer yaratma ve sunma becerisidir (Racela, 2014). Müşteri yönelimlilik, müşteri ihtiyaçlarını karşılama doğrultusunda, firmanın müşteriye cevap verme hızı üzerinde de belirleyici bir rol oynamaktadır (Racela, 2014). Pazar yönelimli firmalar, hedef pazarlarının ihtiyaçlarını belirleme ve bunları karşılamada rakiplerinden daha etkili ve verimli olunması ilkesi doğrultusunda haraket etmektedir (Narver et al., 2004). Ayrıca, müşteri yönelimlilik pazarlama uygulamalarına dayanak teşkil etmektedir (Fuchs and Schreier, 2011). Müşteri yönelimli firmalar, müşteri ihtiyaçlarını tanımlamada daha iyi olduğu için diğer firmlara göre daha başarılıdır (Fuchs and Schreier, 2011). Müşterinin açığa vurduğu veya örtük kalmış ihtiyaçlarının derinlikli olarak anlaşılmasını sağlayan müşteri odaklı öğrenme, firmaların yaratıcı yeni ürünler imal etmesini sağlamaktadır (Yang et al., 2012; Chuang et al., 2015). Zira, bir firmanın müşteri odaklı öğrenmesi ve yeni ürün yaratıcılığı arasındaki pozitif ilişki önceki araştırmalarda tespit edimiştir. (Chuang et al., 2015). Duyarlı pazar yönelimlilik, tarafından karşılanmaya çalışılan, müşterilerce dile getirilen ihtiyaçlar, müşterinin farkında olduğu ihtiyaç ve çözümleri

tanımlanırken, proaktif pazar yönelimlilik tarafından karşılanmaya çalışılan gizli ihtiyaçlar müşterinin bilmediği ihtiyaçlar ve çözümleri tanımlamaktadır (Narver et al., 2004).

Yeni ürün geliştirme perspektifinden, müşteri yönelimlilik, müşterilerin ihtiyaçlarını ve isteklerini karşılayabilecek benzersiz teklifler sunabilmek için bilgi toplama faaliyetlerini kapsamaktadır (Day, 1994; Li and Zhou 2010). Müşterilerin ihtiyaçlarını takip eden müşteri yönelimli bir firma, yeni ürünler üreterek yaratıcılığını da geliştirmektedir (Im and Workman, 2004). Literatürde, müşteri yönelimlilik ve ürün kalitesi, teknik üstünlükler ve pazar tarafından benimsenmeye dayalı inovasyon performansı arasındaki ilişki, kapsamlı bir şekilde incelenmiştir (Yang et al., 2012). Müşteri yönelimlilik, müşterilerin rakiplerce sunulan alternatiflere yaklaşımlarını izlemeyei sağlamaktadır (Yang et al., 2012). Zira, firmanın pazar algılaması, pazardaki trend ve gelişmeleri rakiplerinden önce tahmin etme yeteneğidir (Racela, 2014). Mevcut araştırmalar, bir firmanın stratejik yöneliminin organizasyonel performans üzerinde doğrudan etkisi olduğunu göstermektedir (Jeong et al., 2006). Müşteri yönelimliliğin yeni ürün geliştirmenin sonuçlarının iyileştirilmesine olan katkısı da geçmiş araştırmalarda doğrulanmaktadır (Jeong et al., 2006). Müşteri yönelimlilik, müşterinin ihtiyaçları doğrultusunda firmanın rakiplerine göre daha üstün yeni ürün performansı elde etmesine yardımcı olmaktadır (Jeong et al., 2006). Literatürdeki araştırmalar, müşteri yönelimliliğin firma performansıyla ilişkisine dair kanıtlar sunmaktadır (Fuchs and Schreier, 2011). Çünkü, müşterinin gözünden ürünlerin değerlendirilmesi ve yorumlanması yeni ürün tasırımı ve yeni ürün geliştirme sürecinde belirleyici olmaktadır (Fuchs and Schreier, 2011).

Müşterinin ilgi düzeyi, tercih ve satın alma niyeti doğrultusunda, müşteri kabulü, bir ürünün müşteri için kabul edilebilir olup olmadığını anlamak açısından önemlidir (Bhuiyan, 2011). Müşteri bilgisi, bir firmanın müşteriye yanıt verme hızını ve uzmanlığını artırmakla birlikte, müşteri gereksinimleri doğrultusunda ürün özelliklerinin analizini sağlamaktadır (Atuahene-Gima and Wei, 2011). Geliştirilen ürünlerin kalite, teslimat hızı, teslimat güvenilirliği ve esneklik bağlamında müşteri memnuniyetini etkileyen değişkenler doğrultusunda, müşterilerin ödedikleri bedel ile daha değerli bir ürüne sahip olduğuna inanma derecesi müşteriye değer yaratılmasını ifade etmektedir (Tu et al., 2006). Müşteriye yönelik ürün özelleştirmesi, bir ürün kullanıcının gereksinimlerine uyan bir forma sokmak üzere esnek imalat sistemleri

ile sağlanabilmektedir (Randall et al., 2005). Müşteriler bilgi kaynağı olarak yeni ürünlerle ilgili ihtiyaçları hakkında bilgiler sağlayarak firmanın yeni ürün geliştirme ekibince, yeni ürün geliştirme sürecine dahil edilmekte ve müşterinin ihtiyaçlarını karşılayan ürünler tasarlama görevi yürütülmektedir (Cui and Wu, 2017). Dolayısıyla, yeni ürün başarısında müşterilerin ihtiyaçları ve istekleri belirleyici olmaktadır (Cooper, 2013). İnovasyon performansını geliştirmek üzere pazara yönelik temel bilgi kaynaklarından biri olan müşteriler yeni ürün geliştirme sürecinin muhtelif aşamalarına daha fazla dahil edilmeye başlanmıştır (Fang, 2008; Chang and Taylor, 2016). Literatürde müşteri katılımı veya müşteri entegrasyonu olarak belirtilen müşterinin yeni ürün geliştirme sürecine dahil edilmesi, daha yüksek bir ürün inovasyonu seviyesi, daha az risk ve kaynak tahsisatında verimlilik sağlayabilmektedir (Sandmeier et al., 2010). Diğer taraftan, literatürde, müşterilerden elde edilen bilgilerin müşerilerin sınırlı bilgi ve öngörüleri nedeniyle inovasyon performansı üzerinde olumsuz bir etkiye sahip olduğu da ileri sürülmektedir (Chen et al., 2012).

Yeni ürün geliştirme sürecinin ilk aşaması olan fikir aşamasında firmalar müşterileri ihtiyaçlarıyla ilgili bilgileri elde etmek, yeni ürün fikirlerinin potansiyelini değerlendirerek gelecek vaad eden parlak fikirleri seçmek için müşterilerine odaklanır (Chen et al., 2012; Chang and Taylor, 2016). Yeni ürün geliştirme sürecinin ürün tasarımı ve mühendislik gerektiren ürün geliştirme aşamasında müşterilerin katılımı teknik öneriler veya tasarım becerilerine dair çözüm odaklı bilgiler sağlayabilmektedir (Chang and Taylor, 2016). Yeni ürün geliştirme sürecinin prototip testleri ve pazara tanıtımlarını içeren lansman aşamasında müşterilerin gerçek pazar şartlarında yeni ürün prototiplerini kullanarak test etmesiyle piyasa sürümüne dönük bilgiler edinilmektedir (Chang and Taylor, 2016). Müşterilerin yeni ürüne yönelik tutumları satın alma niyeti üzerinde etkiye sahip olduğu için, inovatif ürünlerin müşteriler üzerinde olumlu duygular yaratmasına yönelik uyaranlarla desteklenmesi, müşterilerin adaptasyonunu sağlayarak yeni ürünlerin müşterilerce benimsenmesini ve kabulünü kolaylaştırabilmektedir (Lin et al., 2010; Fu and Elliott, 2013). Diğer taraftan, müşteri geribildirimlerine aşırı güvenin, ürün inovasyonu derecesini olumsuz etkilediğine dair görüşler de literatürde yer almaktadır. Zira, müşterilerin ihtiyaçların değişimi ve teknolojilerin ihtiyaçları karşılaması noktasında bilgi sahibi olmamaları ve pazardaki mevcut ihtiyaç ve ürünlerin ötesine geçemeyerek mevcutlara benzer yeni ürün geliştirmeleri yönünde

geribildirim sağladıkları belirtilmektedir (Grinstein, 2008; Augusto and Coelho, 2009).

Müşteri odaklılık yenilikçiliği motive etmektedir (Augusto and Coelho, 2009; Wang et al., 2016). Müşteri odaklılık ve inovasyon, üç yıl boyunca piyasaya ürün sunan imalatçı fimalarda, yeni hayat bulmuş inovatif orjinal ürünler üzerinde pozitif bir etki yaratırken, pazardakilere benzeşen ürünler üzerinde ise negatif bir etki yaratmaktadır (Spanjol et al., 2012). Firmalar, yeni ürün geliştirme sürecinde proaktif veya reaktif bir tutum sergileyebilmektedir. Özellilke proaktif bir tutum sergileyen firmalar gizli müşteri ihtiyaçlarını da tespit etmek amacıyla müşteri odaklı olma eğilimindedir (Frambacha et al., 2003). Bu tip firmalar genellikle yeni ürün geliştirme sürecinin erken dönemlerinde müşteri ihtiyaçlarını karşılayarak ticari başarı elde etmek üzere, müşterilerle yakın bir şekilde çalışabilmektedir (Frambacha et al., 2003). Geleneksel yeni ürün geliştirme sürecine sahip firmalara kıyasla, fikirsel bazda yeni ürün tasarımları yaratmak ve imal edilecek ürün tasarımlarını seçmek için yeni ürün geliştirme sürecinde müşteri yetkilendirmesi yapan firmalar, rekabet avantajı kazanmaktadır (Fuchs and Schreier, 2011). Günümüzde pek çok bilindik marka müşterilerinin inovatif yeni ürün fikirlerini yeni ürün geliştirme süreçlerine daha aktif ve sistematik bir şekilde katılımını sağlayan platformlar yaratmıştır (Fuchs and Schreier, 2011). Özet olarak, yeni ürün geliştirmeye müşterilerin katılımı, firmaların daha iyi ürünler geliştirmelerine olanaklı kılan müşteri girdileri ile maliyet ve riskleri azaltmalarını sağlayabilmektedir (Fuchs and Schreier, 2011).

B. Rakip Yönelimlilik

Rakip yönelimlilik pazar yönelimliliğin ayrılmaz bir parçasıdır (Yang et al., 2012). Pazar yönelimliliğe ilişkin literatürdeki pek çok araştırmada rekabetçi istihbaratın önemi kabul edilerek vurgulanmaktadır. Rakip yönelimli firmalar, stratejik pazarlama kararlarını şekillendirirken rekabetçi istihbarattan yararlanmaktadır (Campbell, 2007). Rakip yönelimliliğin, önemli düzeyde performans kazanımına sahip rakiplere odaklanmış firmalarla pozitif bir ilişkiye sahip olduğu ifade edilmektedir (Campbell, 2007). Dikkatlerini rakiplerine odaklayan firmalar, rekabetçi eylemleri ve tepkileri öngörmek için yeteneklerin geliştirebilmektedirler (Spanjol et al., 2012). Rakip odaklı firmaların, reaktif biçimde, pazarın sınırları içindeki farklılaşmayı amaçlayarak, rakiplerin pazardaki

sunumlarını kopyalama veya daha iyi benzerlerini sunmaya odaklanmaları nedeniyle geniş bir bakış açısına sahip olmadıkları ileri sürülmektedir (Gotteland and Boulé, 2006; Spanjol et al., 2012). Diğer taraftan, rakip odaklı pek çok firmanın, aynı zamanda pazardaki aktif birer tarayıcı olmasının, çok sayıda ürün fikri üretmeleri nedeniyle, yenilik üzerinde önemli bir pozitif etkiye sahip olduğu da ileri sürülmektedir (Spanjol et al., 2011).

Rakip yönelimlilik, rakiplerin eylemlerini belirleme, analiz etme ve bunlara cevap verme iradesi olarak önceki çalışmalarda tanımlanarak pek çok araştırmaya konu olmuştur (Narver and Slater, 1990; Spanjol et al., 2011). Rakip yönelimli firmalar, rekabet avantajlarını belirleyip, yeni ürünlerinin söz konusu rekabet için seçilerek konumlanmasını ticari performanslarına yansıtarak başarılı inovatif firmalar haline gelebilmektedir (Gatignon and Xuereb, 1997). Bu nedenle, rakip yönelimli bir firma rakiplerine karşı, pazardaki konumu doğrultusunda, sürekli ürün inovasyonu yoluyla rakibini güçsüşleştirerek rekabet avantajı elde etme yolunu seçebilirken, ürün yeniliğinin yüksek maliyetini azaltmak için inovatif ürün ve hizmetler geliştirmek yerine rakiplerinin stratejilerine güvenerek rakiplerinin gidişhatını ve ürünlerini taklit etme yoluna da gidebilmektedir (Frambacha et al., 2003; Zhou et al., 2009).

Rakip yönelimli firmalar, hedef aldıkları rakiplerinin, stratejileri, kaynakları, yetenekleri ve ürün sunumlarına ilişkin bilgilerin değerlendirilmesine öncelik veren rakip yönelimli bilgi edinme davranışları sergileyebilmektedir (Han et al., 1998; Olson et al., 2005). Rakip yönelimli firmalar, rakiplerinin ilerisinde kalmak için rakipleri ile ilgili gelişmeleri sürekli olarak izleme eğilimleri sayesinde rakiplerinkinden farklı ürünler geliştirebilmektedirler. Dolayısıyla, bir firmanın yeni ürün ekibi, sahip olduğu rakip yönelimli kültür sayesinde, sağladığı rakip bilgilerinden istifade ederek anlamlı yeni ürünler geliştirebilmektedir (Im and Workman, 2004). Rakiplere odaklanmanın farklılaşmanın sağlayacağı fırsatların görülmesini engelleyeceği ve firmanın kendi özgün inovatif stratejilerini geliştirmesi yerine rakiplerin stratejilerini benimsemesine yol açacağı değerlendirilmektedir (Augusto and Coelho, 2009).

Yeni ürün geliştirme perspektifinden, rekabetçi bir ortamda güçlü bir pazar yönelimi, firmaların rakiplerinin güçlü ve zayıf yönlerinin tanımlanarak, firmanın rakiplerinin eylemlerini tahmin etmesine ve müşteri ihtiyaçları doğrultusunda rakiplerine karşı yeni ürünlerle farklılaştırma avantajı sağlamaktadır (Grinstein, 2008). Yeni ürün geliştirme sürecinde, rakip yönelimliliğin ve dolayısıyla rakip

katılımının, bilgiye erişimde verimlilik sağlamak suretiyle yeni ürün gelişim süresini kısaltarak, yenilikçi performans üzerinde olumlu etkiler sağladığı ileri sürülmektedir (Brettel and Cleven, 2011; Chen et al., 2012). Rakip yönelimlilik, pazarın rakipler ve rakiplerin faaliyetleri üzerinden okunmasının yanısıra, firmanın geliştirdiği ürünlerin başarı veya başarısızlıklarını rakiplerine kıyasla değerlendirebilmesidir. Zira, rakiplere yenilikçi ve hızlı karşılıklar verilmesini sağlamaktadır (Wong and Tong, 2012). Rakip yöneliminin etkileri, firmanın yenilikçiliği ve rekabet gücü ile bağlantılıdır. Rakip yönelimliliğin seviyesi, yenilikçi ürünlerin pazara sürülmesini azaltabilmektedir. Rakip bilgisi ile birlikte karşılaşılan farklı yeni ürün geliştirme yöntemleri çelişki ve belirsizlikleri beraberinde getirerek yeni ürün geliştirme çabalarını azaltabilir (Augusto and Coelho, 2009). Rakip yönelimlilik, mevcut ve potansiyel rakiplerin kısa ve uzun vadeli güçlü ve zayıf yönlerini, yeteneklerini ve stratejilerinin anlaşılmasını sağlamaktadır. Literatürde, rakip yönelimlilik ve inovasyon arasındaki ilişkiye dair anlamlı sonuçların yanısıra, rakip yönelimliliğin pazar için yeni ve benzersiz ürünlerin gelişimini olumsuz yönde etkilediğine dair bulgular içeren araştırmalar mevcuttur (Khin et al., 2012). Literatürde, rakip yönelimliliğin inovasyon üzerindeki etkisine yönelik birbirinden farklı ve tezat bulgular sunulmaktadır. Bu bağlamda, birbirine benzeyen ürünlerin sayısında artışa yol açmakla birlikte, rakip yönelimliliği artımlı ya da radikal inovasyon üzerinde doğrudan etkilerinin olmadığı da belirtilmektedir (Spanjol et al., 2012). Bununla birlikte, rakip yönelimliliği dikkate almayan firmalar, rakiplerinin pazardaki rekabet dengelerini değiştirebilecek rekabetçi ürünlerinden haberdar olamaz (Wong and Tong, 2012). Eş zamanlı olarak, müşteri ihtiyaçlarının sürekli değişmesi ve rakiplerin rekabetçi yeni ürünler sunması, yeni ürün başarısını artırmak için, müşterilerin ihtiyaçlarının yanısıra rakiplerinin bu ihtiyaçları nasıl karşıladığının da bilinmesi gerekmektedir (Vázquez et al., 2001; Wong and Tong, 2012).

Ayrıca literatürde, rakipleri ile rekabet yerine, firmaların rakipleri ile olan işbirliklerinin de inovasyon uygulamalarına katkıda bulunduğunu ve verimlilik performansını artırdığı belirtilmektedir. Rakiplerle işbirliği, pazara yeni sunulan ürünlerin satışlarındaki büyümeyi olumlu yönde etkilerken, radikal inovasyonda da etkili olmaktadır (Chen et al., 2012). Rakip yönelimli firmaların rakipleriyle işbirliği açısından rakiplerin firmanın eksiklerini tamamlayıcı olduğu alanları ortaya çıkarması ve yeni ürünleri birlikte geliştirebilme imkanları nedeniyle rakiplerine daha fazla anlam yüklemektedir (Brettel and Cleven, 2011). Ayrıca, rakiplerle

işbirliği, üçüncü taraf rakiplere karşı başarılı bir şekilde rekabet edilmesine yardımcı olabilmektedir (Brettel and Cleven, 2011). Hem müşteri yönelimli hem de rakip yönelimli bir öğrenme, mevcut ürün inovasyonu yetkinliklerini kullanma ve yenilerini keşfetme konusunda eş güdümlü yatırımlar yapılmasını sağlamaktadır (Chuang et al., 2015). Rekabet içindeki firmaların daha düşük kalite ve fiyat uygulamalarının yanısıra ürün taklidi yoluyla rekabet edebildikleri de pek çok araştırmada belirtilmektedir (Yang et al., 2012).

C. Fonksiyonlar arası koordinasyon

Yeni ürün geliştirme projelerini yürüten ekipler, firmanın dış çevre ile irtibat halindeki ekip üyeleri sayesinde sıklıkla dışsal bilgileri edinerek, paylaşıma girmektedir. İşletme ile dış çevresi arasındaki sınırlarda bilgi temini ile görevli ekip üyeleri (gatekeepers), fonksiyonel ekiplere bilgi aktarımı yaparak, yeni ürün geliştirme ve tasarım sürecinde mevcut olan bilgilerin miktarını ve çeşitliliğini artırarak süreç performansını etkilemektedir (Brown and Eisenhardt, 1995). Fonksiyonlar arası koordinasyon'un, yüksek pazar büyümesi ve düşük rekabet yoğunluğu durumlarında, yeni ürün performansı için daha etkili olduğu ileri sürülmektedir (Yang et al., 2012). Bir firmadaki organizasyonel etkileşim ve iletişim düzeyini yansıtan fonksiyonlar arası koordinasyon, yeni pazar bilgilerinin yayılmasını kolaylaştırdığı ve problem çözmeyi geliştirdiği için inovasyon uygulamaları üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir. Bir işletmenin fonksiyonlar arası koordinasyon sağlamasının gerekçesi yeni ürün geliştirme için kritik olan pazar bilgilerinin paylaşılmasıdır (Grinstein, 2008).

Narver ve Slater (1990)'ın pazar yönelimlilik tanımının üçüncü davranışsal bileşeni, olan fonksiyonlar arası koordinasyon, müşteriler için değer yaratmak üzere firma kaynaklarının koordineli kullanımına odaklanmayı sağlamaktadır (Deshpande et al.,1993). Bir firmanın organizayonel öğrenme ve öğrenme kapasitesi ile ilişkili olarak bilginin yaratılabilmesi için departmanlararası iletişim gereklidir. Ayrıca organizasyonel kültür de bilginin firma içerisinde paylaşılmasını sağlayan bir ortam sunabilmelidir. Departmanlar arasında bilginin yayılması ve paylaşımının olmadığı bir atmosferde firmanın bilgiyi özümseyebilmesi de mümkün olamayacaktır (Kitapci and Çelik, 2014).

Yeni ürün avantajı sağlamak üzere, imalat ve pazarlama arasındaki çapraz fonksiyonel koordinasyon süreçlerinin yanısıra (Bendoly et al., 2012), pazarlama ve Ar-Ge arasındaki etkileşimlerin dikkate alındığı muhtelif çalışmalar, departmanlar arası koordinasyon ve inovasyon arasındaki bağlantının önemini vurgulamaktadır (Augusto and Coelho, 2009). Fonksiyonlar arası koordinasyon, müşteriler ve rakiplere odaklanmış tüm organizasyonel birimler arasında iletişimi ve bilgi alışverişini arttırmakta, aynı zamanda örtük bilgilerin akışını önleyen engelleri de kaldırmaktadır (Grinstein, 2008). Bir firmanın fonksiyonları arasındaki pazar bilgisi paylaşımı ve iletişiminin yeni ürün geliştirme ve performansını pozitif yönde etkilediğine ilişkin bulgular literatürde yer almaktadır (Grinstein, 2008).

2.4.Özümseme Kapasitesi

Bireysel özümseme kapasitesi aracılığıyla, bireylerin yeni bilgi edinme kabiliyeti mevcut bilgilerinin kapsamına ve diğerlerinden öğrenmeye yönelik istekliliği ile ilişkilidir (Scaringella and Burtschell, 2017). Cohen and Levinthal (1990) tarafından, bireylerin özümseme kapasitesi, organizasyonel özümseme kapasitesinin gelişimine katkıda bulunarak sağladığı kümülatif öğrenme nedeniyle, organizasyonel düzeyde özümseme kapasitesi kavramının merkezine alınmıştır (Scaringella and Burtschell, 2017). Firmaların dışsal bilgiyi bir avantaj elde etmek amacıyla spesifik ihtiyaçlarına göre uyarlamaları gerekmektedir. Firmaların, yeni ürün veya süreçlerin geliştirilmesi için edindikleri dışsal bilgileri, mevcut bilgilerinin bir kısmı ile birleştirmesi gerekmektedir (Lichtenthaler, 2016). Bilgi yaratma kabiliyeti ve özümseme kapasitesi, firmanın bilgi birikimini zenginleştirmenin yanısıra birbirini güçlendirerek ürün inovasyonu üzerinde bir etkiye sahiptir. Bu nedenle, bilgi yaratma kabiliyeti ve özümseme kapasitesi arasında tamamlayıcı bir ilişki vardır (Su et al., 2013). Özümseme kapasitesi tarafından edinilen dış bilgi, ürün inovasyonuna katkıda bulunmaktadır (Su et al., 2013). Bilgi, firma başarısı için önemli bir silahtır. Dolayısıyla mevcut rekabet koşulları altında bilgi yönetmi ile gerekli bilgi organize edilerek kullanıma hazır hale getirilmektedir (Wang et al., 2009). Bu bağlamda, dış bilgi akışlarının miktarı ve kalitesi, dikkate alınmaktadır (Escribanoa et al., 2009). Kısalan yeni ürün ömür döngülerinin yanısıra müşteri ihtiyaç ve tercihlerindeki hızlanmayla birlikte, günümüzün rekabet ortamında, bilgi ve düşünsel varlıklar, toprak ve emek gibi geleneksel sermaye varlıklarının yerini

alarak rekabet avantajı sağlayan kilit faktörler halini almıştır. Dolayısıyla sürekli inovatif ürünler sunarak rekabet edebilmek, dinamik organizasyonel yetenekler gerektirmektedir (Castro, 2015). Özümseme kapasitesi firmanın bilgi kaynaklarına ve mevcut bilgi birikimine dayanmakta olup, firmanın inovasyon performansını etkilemektedir (Todorova and Durisin, 2007). Özümseme kapasitesi, bilgi tabanlı yaklaşımın en önemli unsurlarındandır. Bir firma dışsal bilgiden faydalanmak için, özümseme kapasitesine sahip olmalıdır (Lichtenthaler, 2016). Ayrıca, yeni dış bilginin edinimi ve asimilasyonu, özümseme kapasitesinin ve bilgi birikiminin yenilenerek güçlenmesini sağlamaktadır (Scaringella and Burtschell, 2017). Farklı ve yeni harici bilgi kaynaklarına erişim sağlamak üzere yapılan girişimlerde dışsal bilginin nasıl tanımlandığı ve bilgi tabanlarının nasıl kullanıldığı, firmaların özümseme kapasiteleri ile belirlenmektedir (Larrañeta et al., 2012). Bilginin kümülatif doğasına bağlı olarak özümseme kapasitesi, firmanın geçmiş deneyim ve bilgi birikiminden etkilenmektedir ve dolayısıyla firmanın geçmiş deneyimlerinden kaynaklı bilgi birikimi, önemli yeni fırsatların tespit edilmesi, özümsenmesi ve uygulanmasında yetenek gelişimine yol açmaktadır (Campbell, 2007). Dış bilgi akışları, firmaların bilgi tabanlarını genişletmelerinin yanısıra, rakiplerinden daha hızlı bir şekilde faydalı bilgi birikimi geliştirmelerine ve esnekliklerini arttırmalarına yardımcı olmaktadır (Camison and Fores, 2011). Dış bilgilere yönelik firmanın özümseme kapasitesi, Zahra and George (2002)'un tanımı doğrultusunda, firma dışındaki bilginin tanımlanarak temin edildiği, asimile edildiği, dönüştürüldüğü ve uygulandığı mekanizmaları içermektedir (Camison and Fores, 2011). Özümseme kapasitesi bir firmanın dışsal bilgiyi keşfedebilme yeteneği olarak tanımlanmaktadır (Jansen et al., 2005, Li and Vanhaverbeke, 2009). Özümseme kapasitesi dış bilginin edinilmesi, asimile edilerek mevcut bilgi tabanına dahil edilmesi süreçlerini içermektedir (Cohen and Levinthal, 1990). Bu süreçlerin yanısıra bilginin dönüştürülmesi ve kullanımına ilişkin süreçlerin dahil edildiği farklı perspektiflerden özümseme kapasitesi tanımlamaları literaürde yer almaktadır (Huang et al., 2015). Emilen bilginin anlaşılabilmesi için firmanın ilgili geçmiş bilgileri değerlendirilir (U. Lichtenthaler and E. Lichtenthaler, 2009). Bununla birlikte, literatürde, bir firmanın özümseme kapasitesinin, yalnızca dışa dönük olmadığına, aynı zamanda bir firmanın bilgiyi içsel olarak işleme yeteneğini de kapsadığı ve içsel olarak bilgi işleme yetenekleri ile firmanın dışsal olarak bilgiyi keşfetme ve kullanma becerisi arasında bir uyumsuzluğa yol açabildiği belirtimiştir (Rothaermel and Alexandre, 2009).

Özümseme kapasitesi, içsel bilgi işleme yeteneği olarak firmanın Ar-Ge faaliyetlerini kapsamaktadır (Spithoven et al., 2010). Ar-Ge faaliyetleri açısından, Ar-Ge'ye yapılan yatırımlar da özümseme kapasitesini geliştirmektedir (Huang et al., 2015). Ayrıca, dışsal bilginin tedarik edilmesi sürecinde bir firma ancak yeterli düzeyde özümseme kapasitesine sahipse, içsel Ar-Ge yatırımlarını teşvik edebilmektedir (Li and Vanhaverbeke, 2009). Özümseme kapasitesi ve organizasyonel öğrenme, birbirlerini geliştirip güçlendiren kavramlar olarak değerlendirilmiştir. Özümseme kapasitesi, firmanın öğrenilen uygulamaları güncellemesini sağlayan bilgi yapılarının geliştirilmesini de sağlamaktadır (Cepeda-Carrion et al., 2012). Organizasyonel özümseme kapasitesi, organizasyon üyelerinin bireysel özümseme kapasitelerinin toplamı olmamakla birlikte, organizasyondaki bireysel özümseme kapasitelerine dayanmaktadır (Flatten et al., 2011). Özümseme kapasitesi, içsel inovasyonu beslemek için dışsal bilgileri kullanmaktadır. Özümseme kapasitesi, firmanın mevcut bilgi tabanı üzerine birikimli olarak yeni bilgiler koyarak gelişim sağlamaktadır (Flatten et al., 2011). Ayrıca, özümseme kapasitesinin inovasyon uygulamalarındaki rolü ve özümseme kapasitesi yeteneğinin geliştirilmesinin, firmanın önceki Ar-Ge bilgi birikimi ile olan bağı da literatürde vurgulanmıştır.

Özümseme kapasitesinin bilgi, öğrenme ve inovasyon gibi değişkenlerle ilişkilerine bakıldığında, bir firmanın özümseme kapasitesi, yeni bilgilerin değerini tanımak, asimile etmek ve ticari amaçlar için uygulamak üzerine kurulu bir organizasyonel yetenek olarak tanımlanmıştır (Cohen and Levinthal, 1990). İlk kavramsallaştırmalar Ar-Ge'ye odaklanırken, daha sonraki araştırmalar, organizasyonel düzeyde özümseme kapasite kavramını genişletmiştir (Lichtenthaler, 2009; Tsai, 2001). Literatürdeki mevcut kavramsallaştırmalar, özümseme kapasitesini bağımsız değişken, inovasyon performansı ise bağımlı değişken olarak değerlendirerek muhtelif araştırmalarda yer almıştır. İlgili kavramsallaştırmalar, aynı zamanda, özümseme kapasitesi ve inovasyon sonuçları arasındaki ilişkileri güçlendiren veya zayıflatan moderatörleri de içermektedir (Gebauer et al., 2012). Zira bilgi ağındaki bir firmanın merkezileşen konumu, özümseme kapasitesinin performansa olan etkisini güçlendirmektedir (Gebauer et al., 2012). Zahra and George (2002), özümseme kapasitesini potansiyel özümseme kapasitesi ve gerçekleşen özümseme kapasitesi olmak üzere ikiye ayırmıştır. Birincisi, dışsal olarak üretilen bilgiyi tanımlamak ve elde etmek için bir firma kapasitesine atıfta bulunan bilgi edinme ve asimilasyonu; gerçekleşen özümseme kapasitesi, bilgiyi

ticari amaçlar için dönüştürme ve kullanma kapasitesini ifade etmektedir (Gebauer et al., 2012, Rothaermel and Alexandre, 2009). Hem potansiyel hem de gerçekleşen özümseme kapasiteleri birikimlidir ve geçmiş deneyimlere bağlıdır. Özümseme kapasitesini geliştirmeye yönelik çabalar, bir sonraki aşamada bilgi biriktirmeyi kolaylaştırmaktadır. (Cohen and Levinthal, 1990). Buna göre, özümseme kapasitesi durağan değildir, öğrenme süreçleriyle gelişmektedir (Todorova and Durisin, 2007; Gebauer et al., 2012). Lane et al., (2006), özümseme kapasitesini, dış bilgiden yararlanma yeteneği olarak üç ardışık öğrenme süreci ile kavramsallaştırmaktadır. Bunlar; keşifsel (exploratory), dönüştürücü (transformative) ve sömürücü (exploiatitve) öğrenmedir. Keşifsel öğrenme, dış bilginin edinilmesi ile ilgilidir ve potansiyel özümseme kapasitesi kavramına karşılık gelmektedir. Kullanıcı (sömürücü) öğrenim yoluyla edinilen bilginin uygulanmasına dönük öğrenme, gerçekleşen özümseme kapasitesi kavramına karşılık gelmektedir. Dönüştürücü öğrenme ise, keşif ve kullanıcı öğrenme süreçlerini birbirine bağlamaktadır (Gebauer et al., 2012).

Özümseme kapasitesi, farklı dışsal bilgi akışları ve inovatif performans arasında aracı rolü oynamaktadır. Dolayısıyla, dış bilgi akışlarını değerlendirerek daha fazla yenilikçi performans sağlamak özümseme kapasitesi ile bağlantılıdır (Moilanen et al., 2014). Literatürdeki mevcut çalışmalar, bir firmanın özümseme kapasitesinin inovasyon uygulamaları üzerindeki etkisini araştırarak, özümseme kapasitesinin inovasyon performansı üzerindeki olumlu etkisini ortaya koymaktadır (Huang et al., 2015). Özümseme kapasitesinin inovasyon üzerindeki rolü literatürdeki pekçok çalışmada vurgulanmıştır (Huang et al., 2015). Bir firmanın pazardaki üstünlük için önemli bir rekabet kabiliyeti olan özümseme kapasitesi, çevresel türbülansın belirlediği mevcut piyasa gereksinimlerine uygun iç süreçlerin koordinasyonunu sağlar. (Fernhaber and Patel, 2012). Bu nedenle, rekabetçi şirketler, değişen bilgi talepleri ile etkileşimlerinin sonucu olan yenilikçi uygulamalarına dış bilgiyi dahil etmek için özümseme kapasitelerini kullanırlar (Chen et al., 2009). İleriki bölümlerde değinildiği üzere, özellikle, Cohen and Levinthal (1990)‘in özümseme kapasitesine ilişkin tanımlamalarının sonrasında özümseme kapasitesi ile ilgilenen yazarlarca farklı açılardan özümseme kapasitesinin tanımlamalarına katkılar verilmiştir (Lewin et al., 2011). Özümseme kapasitesi dış bilgi ile ilgili olarak tüm firmalarda aynı faydayı sağlayamamakta zira her firmanın özümseme kapasitesinin kendi amaçları ve kaynakları tarafından belirlendiğini göstermektedir (Fabrizio et al.,

2009). Dolayısıyla, özümseme kapasitesinin yapısı ve işlevselliği her firmanın koşullarına bağlı olarak değişmektedir (Robertson et al., 2012). Ayrıca, bir firmanın tüm bölümleri aynı seviyede özümseme kapasitesine sahip olmayabilir zira bireysel, grupsal ve organizasyonel seviyedeki özümseme kapasiteleri ile firmanın özümseme kapasitesi katmanlı bir yapıya sahiptir (Lichtenthaler, 2016). Mevcut özümseme kapasitesi literatürü; Ar-Ge yatırımları, firmanın rutinleri, teknolojik bağlantılar, bilgi edinme ilişkisinde güven ve kültürel uyumluluk, organizasyon üyelerinin becerileri, akademik dünya ile ilişkiler gibi firmanın özümseme kapasitesine katkıda bulunan firma faaliyetlerini dikkate alan araştırmaları içermektedir (Fabrizio et al., 2009). İnovasyon uygulamaları bakımından, firmaların açık inovasyon faaliyetleri, farklı yetenekleri kapsayan (Leal-Rodríguez et al., 2014) potansiyel özümseme kapasitesi ve gerçekleşen özümseme kapasitesine ihtiyaç duyulmaktadır. Diğer taraftan, kapalı inovasyon potansiyel özümseme kapasitesini daha fazla geliştirmektedir (Kim et al., 2016). Potansiyel özümseme kapasitesi, yaratıcılık ve esneklik sağlayan daha açık değişim kültürü ortamında vücut bulurken, gerçekleşen özümseme kapasitesi, daha katı ve kontrollü bir kültür ortamında bilginin kullanımını sağlamaktadır (Leal-Rodríguez et al., 2014). Gerçekleşen özümseme kapasitesine sahip olmadan, bir firma yeni bilgileri edinip özümseyebilir. Ancak, sadece gerçekleşen özümseme kapasitesine sahip olan firmalar, yenilikçi ürün geliştirmeye yönelik yararlı bilgileri uygulamak üzere biraraya getirebilirler (Chao et al., 2014). Öğrenmenin nispeten az teşvik edildiği ortamlarda, bir firmanın organizasyon içi Ar-Ge'sinin, özümseme kapasitesi üzerinde çok az etkisi varken, herhangi bir uzmanlık gerektirmeden dış bilginin asimile edilebileceği ortmalarda ise, Ar-Ge'nin özümseme kapasitesi üzerinde hiçbir etkisi olmayacaktır. (Spithoven et al., 2010). Dolayısıyla, içsel Ar-Ge yeteneği dış bilgilerin edinimi için gerekli özümseme kapasitesinin bir nevi tamamlayıcı temelidir (Denicolai et al., 2016). Bu bağlamda, Ar-Ge yatırımlarının arttırılması, özümseme kapasitesi ve inovasyonla ilişkili olup Ar-Ge ve özümseme kapasitesi inovasyon performansını etkilemektedir (Escribanoa et al., 2009). Özümseme kapasitesi, firmaların Ar-Ge'ye yatırım yapmalarını ve geleceğe dönük gelişmelerin takibinde özümseme kapasitesinin güçlenmesini teşvik etmektedir (Scaringella and Burtschell, 2017).

Literatürde özümseme kapasitesi farklı bakış açıları ile irdelenmiş ve bu bağlamda özümseme kapasitesi; bilgi yönetim sistemleri, stratejik ittifaklar, organizasyon içi bilgi transferi, göreli özümseme kapasitesi gibi kavramlarla

ilişkilendirilmiştir (Campbell, 2007). Bir diğer özümseme kapasitesi tanımı literatürde Lane and Lubatkin (1998), tarafından göreceli özümseme kapasitesi (relative absorptive capacity) olarak ortaya konmuştur. Görecelilik bir firmanın özümseme kapasitesinin, bilgi edinmeye çalıştığı partnerine bağlı olarak değişeceğini ifade etmektedir (Rebolledo et al., 2009). Ayrıca özümseme kapasitesi; ilgili geçmiş bilgi birikimi, iletişim ağı ve iletişim atmosferi ile ilişkilendirilmiş olmanın yanısıra, başka yazarlar tarafından organizayonel yapı ve kültür gibi içsel etkiler ve bilgi yayınımı gibi dışsal etkilerle birlikte değerlendirilmiştir (Tu et al., 2006). Bir organizasyonun bilgi özümsemesi verimlilik, kapsam ve esnekliği içermektedir: verimlilik; bir firmanın maliyet açısından yeni bilgiyi özümsyerek nasıl kullandığı, kapsam; yapılan özümsemenin genişliğini, esneklik ise; eski ve yeni bilgileri harmanlayarak yeniden kurgulayabilmesini tanımlamaktadır (Chao et al., 2011). Özümseme kapasitesi ile ilgili geliştirilen bir diğer kavram operasyonel özümseme kapasitesi olup, literatürde bir firmanın işletmenin operasyonel birimlerinin dış bilgileri edinerek, asimile etmesi ve dönüştürmesi olarak kavramsallaştırılmıştır. Bu bağlamda operasyonel özümseme kapasitesinin, imalat esnekliği ve firma performansı arasındaki ilişkide rol aldığı değerlendirilmiştir. (Patel et al., 2012). Kavramsallaştırılan bir diğer özümseme kapasitesi türü, rekabetçi özümseme kapasitesi olup, rekabet ortamında özümseme kapasitenin uygulanmasıdır. Rekabetçi özümseme kapasitesi yeni ürün geliştirmede rakiplerden bilgi almak ve öğrenmek için kullanılmasının yanısıra, imalat ve pazarlama süreçlerinin iyileştirilmesi için de kullanılmaktadır. Rekabetçi özümseme kapasitesinin rakiplere yönelik olması nedeniyle, rakipler sahip olduğu bilgiyi korumak ve rakiplerince öğrenilmesini engellemek ister (Campbell, 2007).

2.4.1.Özümseme Kapasitesi ve Rekabet Avantajı

Firmanın sınırları dışından gelen ve inovasyon uygulamaları için kullanılan dış bilgi akışlarından faydalanma yeteneği, rekabet avantajını beraberinde getirmektedir (Escribanoa et al., 2009). Rekabet gücünde avantajlı bir konuma sahip olmak için, özümseme kapasitesi etkili bir araç olup, bir şirketin değişen pazar gereksinimlerini benimseyerek kaynaklarını rekabetçi önceliklere göre yeniden yapılandırmasını sağlar (Duchek, 2013). Bu anlamda, özümseme kapasitesi önemli bir rekabet avantajı kaynağıdır (Escribanoa et al., 2009). Yenilikçi inisiyatiflerde, özümseme kapasitesi, firmanın bilgi tabanlı rekabette yenilikçi yönünü güçlendiren vazgeçilmez bir

dinamik yetenek olarak rol oynamaktadır (Fosfuri and Tribo, 2008). Dış bilgi, özümseme kapasitesi olmadan bir anlam ifade etmemektedir (Scaringella and Burtschell, 2017). Özümseme kapasitesi, dış bilginin kullanılmak üzere firma sınırlarından içeriye girmesini sağlayan dinamik bir kabiliyettir (U. Lichtenthaler and E. Lichtenthaler, 2009). Özümseme kapasitesi yeni bilgi oluşturmak ve yeni ürünler geliştirmek için iç ve dış bilgileri kullanır (Chang et al., 2014). Yaratıcı ürün inovasyonu açısından, yaratıcılık için gerekli olan dış kaynaklardan gelen bilgi akışı, özümseme kapasitesi sayesinde sürekli hale gelir. Bu nedenle birikmiş bilgi katma değere dönüştürülür ve firmanın yeni ürünlerinde somutlaşır (Chao et al., 2014). Bu nedenle, yaratıcı endüstrilerde özümseme kapasitenin rolü çok daha önemlidir.

Rekabet giderek bilgi temelli hale geldikçe, bilgi kaynaklarının yeni ürün geliştirme yeteneklerine dönüştürülmesini sağlamak için özümseme kapasitesini geliştirmenin önemi de artmaktadır (Murray and Chao, 2005). Özümseme kapasitesi sayesinde emilen bilgi, rekabet ortamına gerekeli uyumun sağlanması ve değişimlere cevap verilebilmesi için organizasyonun ihtiyaçlarını karşılamak üzere yeniden yapılandırılır (Tavani et al., 2016). Özümseme kapasitesi, sürekli öğrenmenin sağladığı birikerek bilgi çoğalmasında itici bir yetenektir (Tu et al., 2006). Firmanın geçmiş bilgisi, organizasyonel rutinleri ve iletişim süreçleri, özümseme kapasitesinin temel bileşenlerini teşkil etmekte olup, literatürde organizasyonlar yeni bilgi ve uygulamalara dönük bilgileri emen süngerlere benzetilmiştir (Tu et al., 2006). Öğrenme ve özümseme kapasitesi, inovasyon performansı ve rekabet avantajı açısından belirleyici rol oynamaktadır (Chen et al., 2009). Diğer taraftan, yüksek bir özümseme kapasitesi, bir firmanın bilgi birikimine dayalı bir rekabet avantajı için gerekli olan içsel bilgi paylaşımını olumsuz etkileyebilmektedir. Dış bilgi edinimi ile iç bilgi paylaşımı arasındaki dengeye ilişkin literatürde çalışmalar mevcuttur (Lichtenthaler, 2016).

Özümseme kapasitesi; maddi olmayan, ölçülmesi ve değerlendirilmesi zor olan varlıklar olup bu açıdan rakiplerce taklit edilmeleri de zordur (Jimenez-Barrionuevo, et al., 2011). Özümseme kapasitesinin, inovasyon kabiliyeti ve uygulamaları ile kritik ilişkisi literatürde farklı pekçok yazar tarafından tespit edilmiştir (Yeoh, 2009, Li and Vanhaverbeke, 2009, Ritala and Hurmelinna-Laukkanen, 2013). Bilgi dönüşümünü ve kullanımını kapsayan özümseme kapasitesi, mevcut ve yeni edinilen bilginin birleştirilmesi ile yeni anlayış ve sonuçların elde edilmesini ve dönüştürülmüş bilginin operasyonlara dahil edilmesini sağlamaktadır (Jansen et al.,

2005, Yeoh, 2009). Özümseme kapasitesi, doğrudan gözlenemeyen karmaşık bir organizasyonel özelliktir (Zahra and George, 2012). Literatürde özümseme kapasitesinin organizasyonel bir yetenek olarak dinamik yapısına vurgu yapan çalışmalar mevcuttur (Arnold et al., 2010). Özümseme kapasitesi, literatürde organizasyonel öğrenme ile olan ilişkisi bakımından önceki araştırmalarda değerlendirilmiştir. Bu açıdan, Zahra and George (2002) tarafından ortaya konan özümseme kapasitesinin dört alt boyutunu oluşturan kabiliyetlerin kendine özgü öğrenme süreçlerine bağlı olduğu ileri sürülmüştür (Sun and Anderseon, 2010). Firmanın içinde bulunduğu bilgi ortamı, özümseme kapasitesinin gelişimini etkilemektedir (Van den Bosch et al.,1999), Ayrıca, özümseme kapasitesinin öğrenmeyi teşvik eden döngüsel sürecinin, firmanın içinde bulunduğu rekabetçi ortam tarafından belirlendiği literatürde vurgulanmakta olup, ortamın rekabetçi yapısına bağlı olarak, firmalar, bilgiyi biriktirmek için farklı mekanizmaları devreye almaktadır (Vega-Jurado et al., 2008). Dolayısıyla, özümseme kapasitesinin, dinamik bir yetenek olarak organizasyonel öğrenme ve bilgi yönetimi ile olan ilişkisi literatürde vurgulanmaktadır (Duchek, 2013).

Rekabetçilik perspektiften, özümseme kapasitesi gelişmemiş firmalar, rekabetçi pazardaki bilgilerin keşfedilmesinde ve yorumlanmasında yapacakları yanlışlar nedeniyle, maliyetlerin düşürülerek operasyonel verimliliğin arttırılması sürecini rakiplerine göre iyi değerlendiremeyerek inovasyon perfromansında rakiplerinin gerisine düşeceklerdir (Li and Vanhaverbeke, 2009). Diğer taraftan, özümseme kapasitesinin, yabancı firmalarla rekabette inovasyon uygulamalarını olumlu yönde geliştirdiği de ifade edilmektedir (Li and Vanhaverbeke, 2009). Özümseme kapasitesi, firmaların yenilik yapmalarını ve öğrenmelerini sağlarken, döngüsel olarak, elde edilen yeni bilgiler mevcut özümseme kapasitesinden beslenerek daha gelişmiş bir özümseme kapasitesinin oluşmasını sağlamaktadır. (Lewin et al., 2011). Bu döngüsel besleme firmanın faaliyet gösterdiği ortam ve ortamla etkileşimine bağlıdır. (Lewin et al., 2011). Ki bu çalışmada, inovasyon uygulamalarının yoğun olduğu endüstriyel tasarım odaklı yaratcı endüstrilerde faaliyet gösteren firmalar üzerinde bir araştırma yapılmıştır.

2.4.2.Özümseme Kapasitesi ve Yeni Ürün Geliştirme

Özümseme kapasitesi dinamik yetenek alanları arasında köprü oluşturur (Easterby-Smith et al., 2005). Özümseme kapasitesi literatürde bir organizasyonun dinamik yeteneği olarak muhtelif yazarlarca tanımlanmaktadır (Tavani et al., 2016). Firmanın geçmişteki bilgi birikimi çerçevesinde, özümseme kapasitesinin firmanın daha önceki inovasyon uygulamaları ve problem çözme tecrübelerinin bir yansıması olduğu ifade edilmiştir (Lane et al., 2006). Özümseme kapasitesi, yeni ürünler, sistemler ve süreçlerin, yaratılmasını veya geliştirilmesini sağlamaktadır (Jimenez-Barrionuevo et al., 2011). Özümseme kapasitesi firmaların bilgi işlem süreçlerini kolaylaştırdığı için inovasyon performansını ve dolayısıyla yeni ürün geliştirme performanslarını arttırabilmektedir (Chang et al., 2014). Özümseme kapasitesi, firmanın ürün veya süreç biçimindeki mevcut bilgi birikimine sıkı sıkıya bağlıdır (Escribanoa et al., 2009). Bilgi bir firmanın iç yeteneklerini geliştirir. Akan bilginin özümseme kapasitesi aracılığıyla toplanması, yenilikçi çıktılara katkıda bulunur (Leal-Rodríguez et al., 2014). Zira, bir rekabet avantajı kaynağı olarak özümseme kapasitesinin, yeni ürün geliştirilmesi üzerinde olumlu katkılarda bulunduğuna dair literatürde çalışmalar mevcuttur (Su et al., 2013). Bir organizasyona giren ham bilginin imalat fonksiyonu tarafından işlenmesi ve çıktıya dönüştürülmesi, yaratılan bir değerdir. Bu nedenle, bilgi tabanlı yaklaşım açısından imalat, girdi- çıktı aşamalarını kapsamaktadır (Murray and Chao, 2005). Dışsal bilginin kullanılmasına ek olarak, imalat yoluyla bu iki aşama arasında tatmin edici bir dönüşüm gerçekleşmesi, içsel bilginin özümseme kapasitesi aracılığıyla kullanılmasını gerektirmektedir (Paiva et al., 2012). Rakiplere göre rekabet avantajı elde etmek için, yeni ürün geliştirme sürecinin imalat aşamasında bilginin sömürülmesi, bilgi temelli bir yaklaşımın sonucudur (Grant, 1996). Bu gerçeğe paralel olarak, imalat ve yeni ürün geliştirme performansı, dış bilgiden beslenen birikimli bilgi birikimine pozitif olarak bağlıdır. Yeni ürün geliştirmenin başarısındaki temel unsur, dışarıdaki bilginin emilimi yoluyla içsel yetenekler geliştiren öğrenme eylemidir (Cruz-González et al., 2015). Yeni ürün geliştirme sürecinde bilginin emilimi doğrudan organizasyonun iç yetenekleri ve yeterli düzeyde bilgi tabanlı kaynak tahsisi ile bağlantılıdır (Awwad and Akroush, 2016). Bu nedenle başarılı bir firma, iç yeteneklerini ve kaynaklarını çevre bilgisi ile uyumlu bir şekilde koordine edebilmeli ve bunları verimli bir şekilde uygulayabilmelidir (Awwad and Akroush, 2016). Yeni ürün geliştirme süreci, içe

dönük ve dışa dönük yeteneklerin entegre kullanımını kapsamaktadır (Cruz-González et al., 2015). Özümseme kapasitesi ile yeni ürün geliştirme arasındaki ilişki çerçevesinde firmalar, iç ve dış öğrenim faaliyetlerini etkin bir şekilde gerçekleştirmelidir (Cruz-González et al., 2015). Daha yüksek veya daha düşük özümseme kapasitesi, bilgi odaklı işletmelerin çıktılarını etkilemektedir. Bu nedenle, özümseme kapasitesinin gelişim durumu, zihinsel iş tasarımı, operasyonel yöntemler ve yenilikçi uygulamalarda belirleyicidir (Larraneta et al., 2012). Dinamik bir yetenek olarak özümseme kapasitesi, rekabet üstünlüğü için içsel bilgi yeteneğini artıran dış bilgiyi kullanır. Dolayısıyla, daha yüksek özümseme kapasitesi rakiplerinden daha iyi performans gösterme şansını artırabilir. Özümseme kapasitesi öğrenme süreç iyileştirmeleri yaparak firmaların maliyet azaltma çabalarını etkilemektedir (Scaringella and Burtschell, 2017). Yenilikçi uygulamalar açısından, inovasyon, imalat odaklı rekabetçi öncelikler (hız, kalite, maliyet verimliliği, esneklik) ile yakından ilişkilidir. Rekabetçi öncelikler bağlamında, yeni ürün geliştirmede üretim türleri ve inovasyon uygulamaları, organizasyon içindeki bilginin dolaşımına ve etkin kullanımına yol açmaktadır (Koufteros and Marcoulides, 2006; Koufteros et al., 2014). Özümseme kapasitesi, şirketlerin yeteneklerini geliştirerek inovasyon performansını arttırmaktadır (Chang et al., 2014). Önceki araştırmalar, özümseme kapasitesinin sadece inovasyonla değil, aynı zamanda da firma performansıyla pozitif yönde ilişkili olduğunu kanıtlamaktadır (Roberts, 2015).

2.4.3. Özümseme Kapasitesi Bileşenleri

Literatürde geniş yer bulan özümseme kapasitesi kavramı ilk olarak Cohen and Levinthal (1989, 1990) tarafından "bir firmanın yeni, dışsal bilgilerin değerini tanıması, asimile etmesi ve ticari amaçlar için uygulaması yeteneği" olarak tanımlanmıştır. Literatürde, özümseme kapasitesinin, rekabet avantajı yaratan farklı yönleri çeşitli yazarlar tarafından incelenmiştir. Dışsal bilginin kazanılmasıyla bağlantılı olarak, makroekonomik düzeyde dışsal bilgi ve kaynakların ekonomik olarak kullanılması ve emilmesi için özümseme kapasitesi kavramı ilk olarak Adler (1965) ile ortaya çıkmıştır (Tu et al. 2006). Cohen and Levinthal (1990) bu makroekonomik kavramı organizasyonlara uyarlamıştır (García-Morales et al., 2007). Cohen and Levinthal (1989), özümseme kapasitesinin öğrenmeyle olan ilişkisine dayanarak, Ar-Ge perspektifinden endüstriyel inovasyon hakkında yeni

bilgi yaratma becerisine atıfta bulunmuştur. Daha sonra Cohen and Levinthal (1990)'in özümseme kapasitesi tanımı, birçok bilimsel araştırma için temel bir kaynak olan ticari uygulamalar için yeni dışsal bilginin tanınması, asimile edilmesi ve uygulanması olarak ortaya çıkmıştır. Cohen and Levinthal (1994), belirli bir bilgi alanındaki yeni gelişmelerin avantajlarından yararlanılmasını sağlayan fonksiyonel özelliği ile özümseme kapasitesini yeniden düzenlemiştir. Ayrıca, teknolojik bilginin ulusal düzeyde aktarılması için bir organizasyonel araç olarak tanımlanmıştır. Benzer şekilde, özümseme kapasitenin rolü stratejik ittifaklar için bilgi aktarımı bakımından ayrıntılı olarak incelenmiştir. (Vega-Jurado et al., 2008) Bununla birlikte, özümseme kapasitesi, bilgi kaynakları ile etkileşimin kaçınılmaz olduğu iletişim ortamı içindeki ilgili faktörleri tanımlamaktadır. Sonuç olarak, önceki bilgi, iletişim ağı ve çevre açısından özümseme kapasitesinin üç ana unsuru ortaya konmuştur (Tu et al., 2006). Özümseme kapasitesi kavramı ayrıca, dış bilgi ile özümseme kapasitesi arasındaki ilişkinin önemini vurgulamaktadır. Özümseme kapasitesi elde edilen dış bilginin kullanımına odaklanır (Lewin et al., 2011). Öğrenme perspektifinden, bir firmadan diğerine bilgi akışıyla öğrenme kavramı, stratejik işbirliklerinin özü olarak kabul edilir ve bu çerçevede özümseme kapasitenin tanımı, uluslararası stratejik işbirliklerinin güçlendirilmesi olarak görülmektedir (Vega-Jurado et al., 2008). Van den Bosch et al., (1999), önceki özümseme kapasitesi tanımlarına katkıda bulunarak, dış bilginin ticari bir değere dönüştürülmesinde bilginin özümsenmesinin verimliliğini, kapsamını ve esnekliğini vurgulamıştır. Böylece, ticari amaçlar için dış bilginin tanınması, değerlenmesi, asimile edilmesi ve uygulanması becerisine vurgu yapmıştır. Zahra and George (2002), Cohen and Levinthal (1990) tarafından özümseme kapasitesinin önceden tanımlanmış fonksiyonlarını iki ana başlık altında; tanımak, asimile etmek ve uygulamak dahil olmak üzere topladı ve bunu potansiyel ve gerçekleşen özümseme kapasitesi olarak yeniden kavramsallaştırdırlar (Jansen et al., 2005; U. Lichtenthaler and E. Lichtenthaler, 2009; Li and Vanhaverbeke, 2009; Camison and Fores, 2010). Zahra and George (2002) özümseme kapasitesini yeniden kavramsallaştırmış ve dışsal bilgiyi değerlendiren dört boyutla yeniden tanımlamıştır: edinme, asimilasyon, dönüşüm ve kullanım. Lane et al., (2006), keşif edici, dönüştürücü ve sömürücü öğrenme süreçlerini içeren öğrenme perspektifinden özümseme kapasitenin tanımını literatüre kazandırmıştır. Böylece, özümseme kapasitesi, bu üç öğrenme süreci boyunca dışsal bilginin bir kullanım mekanizması olarak tarif edilmiştir (Lichtenthaler, 2009). Ayrıca, literatürde, potansiyel özümseme

kapasitesi ve gerçekleşen özümseme kapasitesi arasındaki ilişkilerin değerlendirildiği muhtelif çalışmalar da mevcuttur (Cepeda-Carrion et al., 2012). Firmaların özümseme kapasitelerinin geliştirilmesi, bilgi edinme ve asimilasyonu kapsayan "potansiyel özümseme kapasitesi" ve bu bilgnin dönüştürülmesi ve uygulamasını kapsayan "gerçekleşen özümseme kapasitesi" nin bilgi tabanlarına entegre edilmesine bağldır (Leal-Rodríguez et al., 2014).

Özümseme kapasitesi, bir firmanın dış bilgiyi tanıması, onu elde edip, firmanın bünyesine katarak, asimile etmesi, dönüştürmesi ve uygulaması (sömürmesi) anlamına gelmektedir. Bu kavram, öğrenmeye yol açan geniş bir bilgi yönetimi süreci ve ilgili organizasyonel özellikleri içermektedir. (Zahra and George, 2012).

Zahra and George (2000), tarafından iki bölüme ayırmış özümseme kapasitesi potansiyel ve gerçekleşen özümseme kapasitesi olarak tanımlanmaktadır. Potansiyel özümseme kapasitesi, bilginin edinimi ve asimilasyonu olan ilk iki süreç adımını oluştururken, gerçekleşen özümseme kapasitesi bilgi birikiminin dönüşümü ve kullanımı adımlarını kapsamaktadır. Performanslarını arttırmak için, firmaların tüm bu boyutları paralel olarak geliştirmeleri ve yönetmeleri gerekmektedir. Potansiyel özümseme kapasitesi, kazanılmış bilgilerin asimilasyonu olup, gerçekleşen özümseme kapasitesi, Dönüşüm ve sömürünün boyutlarını yansıtmakta ve asimile edilmiş bilgiden yararlanma kabiliyetidir (Brettel et al., 2011).

Çalışmamızda literatürde yaygın olarak kullanılan Zahra and George (2002)'un özümseme kapasitesi tanımı benimsenmiş ve bu doğrultuda özümseme kapasitesinin dört alt bileşeni dikkate alınmıştır: (1) bilginin edinimi, (2) asimilasyonu, (3) dönüşümü ve (4) kullanımı (sömürülmesi) (Zahra and George, 2002; Chen et al., 2009; Brettel et al., 2011).

A. Edinme

Bilginin edinimi (Acquisition- Identifying and Acquiring): Özümseme kapasitesinin ilk adımı firmanın faaliyetleri ile ilgili yeni dış bilgi edinimi edinimi sürecidir. Bilginin edinilmesi yeteneği, firmaların operasyonları için kritik olan harici olarak oluşturulmuş bilginin tanımlanması ve edinilmesi anlamına gelmektedir (Abecassis-Moedas and Mahmoud-Jouini, 2008). Bu boyut, edinim faaliyetlerinin yoğunluğu, hızı ve bilgiyi ele geçirme şeklinden etkilenmektedir (Zahra and George, 2002). Özetle; edinme, bir firmanın, operasyonları için kritik öneme sahip harici bilgiyi tanımlama ve edinme kabiliyetini ifade etmektedir (Zahra and George, 2002).

B. Asimile Etme

Bilginin asimilasyonu (Asimilation): özümseme kapasitesinin ikinci boyutu, edinilen bilgilerin firmanın bilgi tabanına dahil edilmesi, dönüştürülmesi ve yorumlanmasını tanımlamktadır. Asimilasyon, elde edilen bilgilerin anlaşılmasını ifade etmektedir (Abecassis-Moedas and Mahmoud-Jouini, 2008). Bu boyut, şirketin bilgiyi analiz etmesine, yorumlamasına ve kavramasına izin veren süreçlerini ve rutinlerini ifade etmektedir (Zahra and George, 2002). Özetle; asimilasyon, firmanın dış kaynaklardan edindiği bilgileri analiz etmesine, işlemesine, yorumlayarak anlamasına olanak veren rutinleri ve süreçleri ifade etmektedir (Zahra and George, 2002).

C. Dönüştürme

Bilginin Dönüşümü (Transformation): Özümseme kapasitesinin üçüncü boyutu olup dönüşüm, edinilen bilginin, mvcut bilgi tabanına eklenmesi, bilginin silinmesi veya aynı bilgiyi farklı şekilde yorumlama ile sonuçlanan mevcut bilgiyle birleşmesini ifade etmektedir (Abecassis-Moedas and Mahmoud-Jouini, 2008). Dönüşüm, yeni bilginin mevcut bilişsel yapıları değiştirmeyle ilişkili olduğu anlamına gelmektedir (Gebauer et al., 2012). Özetle; dönüşüm, bir firmanın mevcut bilgi ile ve yeni edinilmiş ve özümsenmiş bilgiyi birleştirmeyi kolaylaştıran rutinleri geliştirme ve iyileştirme yeteneğini ifade etmektedir (Zahra and George, 2002).

D. Uygulama

Bilginin Kullanımı (Exploitation): Özümseme kapasitesinin dördüncü boyutu, ticari amaçlarla bilginin kullanımını açıklamaktadır. Bu kabiliyet, firmanın edinilen ve dönüştürülen bilgiyi faaliyetlerine dahil etmesidir (Zahra and George, 2002). Uygulama, edinilen veya dönüştürülen bilginin operasyonlara dahil edilmesini kapsamaktadır (Abecassis-Moedas and Mahmoud-Jouini, 2008). Cohen and Levinthal'in (1990), özümseme kapasitesi tanımı, bilginin uygulanmasını vurgulamaktadır. Uygulama, bir firmanın bilgiyi toplama ve işlemlere dahil etme becerisini yansıtmaktadır.

Sadece yeni dışsal bilginin edinilmesi ve asimilasyonuna odaklanan firmalar (potansiyel özümseme kapasitesi) bilgi birikimlerini sürekli olarak yenilemekle birlikte, uygulamadan (sömürüden) fayda sağlayamamaktadır ve bilgi edinme

maliyetlerini karşılamak durumunda kalmaktadırlar. Tersine, dönüşüm ve uygulama üzerine odaklanan firmalar (gerçekleşen özümseme kapasitesi) ise uygulama yoluyla kısa dönemli kazanımlar elde etmekle birlikte, yeterlilik tuzağına kapılarak çevresel değişikliklere tepki veremeyebilmektedir (Jansen et al., 2005).

2.5. Rakibin Özümseme Kapasitesi

Özümseme kapasitesi ticari amaçların yanısıra aynı zamanda yenilikçi bir firmanın mevcut iş modelini yeniden düzenleyen ve yeni pazarlar açan stratejik inovasyon üzerindeki rolü nedeniyle inovasyon uygulamalarını etkilemektedir (Gebauer et al., 2012). Nitekim bu çalışmada, bilgi alıcısı firma ve bilgi kaynağı firma arasındaki etkileşimde; alıcı firmanın inovasyon yapan bir firma, bilgi kaynağı firmanın rakip ve edinilen bilgilerin ise rakibin özümseme kapasitesi yeteneğine ilişkin bilgiler olarak kabul edilmesiyle değerlendirildiği yetenek odaklı bir bakış açısı benimsenmiştir.

Rakip yönelimli firmalar açısından, rakipleri, bir firmanın fiyatlandırma, maliyet ve performans konularında bir nevi karşılaştırma ve kıyaslama enstrümanı olarak görmek mümkündür (Olson et al., 2005). Dışsal partnerlerden öğrenme, kıyaslama, ortak girişimler oluşturma, stratejik ittifaklar kurarak pazardaki diğer oyunculardan önce pazar ihtiyaçlarını karşılama konusunda avantaj sağlamaktadır (Slater and Narver, 1995). Kıyaslama (benchmarking), rekabetçi istihbaratın toplanması, rakip firmaların ürünlerinin veya hamlelerinin incelenmesi sürecini kapsamaktadır (Day, 1994; Campbell, 2007; Song, 2015). Kıyaslama sayesinde diğer firmalarda üstünlük yaratan en iyi uygulamalar belirlenerek rekabet avantajını arttırmak için pazar odaklı bir öğrenme sağlanır (Moorman, 1998). Sürdürülebilir rekabet avantajını sağlamak üzere, rekabetçi firmalar, kaynak temelli bakış açısı ile rakiplerin yetenekleri için tahsis ettikleri kaynakları dikkate almaktadır (Moorman, 1998). Rakip yönelimli firmaların rakiplere yönelik öğrenme eylemi, rakiplerle aradaki boşluğu değerlendirme ve bu boşluğu kapamak üzere yetenek geliştirme aşamalarını kapsamaktadır (Moorman, 1998). Bu nedenle, rakip analizinde rakibe ilişkin bilgilerin kıymetini takdir edip kavrayabilecek bir yeteneğe sahip olunmalıdır (Day, 1994). Dolayısıyla firmanın özümseme kapasitesinin kiritik önemi bu noktada da ortaya çıkmaktadır. Doğrudan rakiplerini ve yeteneklerini taklit eden firmalar rakipleri gibi başarılı hamleler yapabilmek için kritik bir yetenek olan rakiplerinin

özümseme kapasitelerini de dikkate alırlar. Bir firma kendi yeteneklerini ve performanslarını iç yönelimli bir bakış açısı ile irdelerken dışa dönük olarak rakiplerinin yetenek ve performanslarını da karşılaştırma yapmak üzere izleyebilirler (Day, 1994). Rakipleri hakkındaki bilgileri tarayan firmalar, rakiplerinin gelecekteki planlarının ve bu yönde geliştirilen yeteneklerinin farkında olmak isterler. Böylece rakiplerinin güçlü ve zayıf yönleri hakkında bilgiye ulaşırlar. Birbirlerinin bilgi tarama alanı içinde faaliyet gösteren her bir rekabetçi ve yenilikçi rakip, birbirlerinin yeteneklerinin karşılaştırılmasına izin veren dışsal bir bilgi kaynağıdır (Campbell, 2007). Bu nedenle rekabette avantajlı pozisyon almak isteyen firmalar, kendi rekabet kabiliyetlerinin mevcut rekabetçi önceliklerini bilmek ve rakipleri ile kıyaslayarak, rakiplerinin yeteneklerini algılamaya çalışmak ve bilmek istemektedir. (Moorman 1998). Bu bağlamda, rakiplerinin özümseme kabiliyetlerinin yüksek veya düşük olup olmadığını algılayan şirketlerin inovasyon uygulamalarının farklı olacağı varsayılmaktadır (Hurmelinna-Laukkanen and Olander 2014). Bir rakibin yeni ürün eylemleri ve müşteri tercihlerindeki değişikliklere dair bilgi, başka bir rekabetçi şirketin bilgi taraması kapsamındadır. Bu nedenle, bu değişikliklerin farkında olmak ve bunları yorumlamak, çevreye uygun cevaplar verebilmenin temel dayanaklarıdır (Gaur et al., 2011). Firma başarısına neden olan geniş kapsamlı bilgi taraması, şirketin iç ve dış çevresini izleme kabiliyetidir (Tu et al., 2006). Dış bilgi taraması, özümseme kapasitesinin önemli bir temelidir (U. Lichtenthaler and E. Lichtenthaler, 2009). İnovasyonu uygulayan ve birbirlerinin bilgilerini edinen firmalar arasında bilgi temelli bir ilişki vardır. Çünkü, her firma doğal olarak diğeri için harici bir bilgi kaynağıdır ve her bir şirket birbirinin bilgi taramasının kapsamında yer almaktadır. Buna ek olarak, başarılı firmaların başarısız firmalara göre çok daha geniş çapta dışsal bilgi taraması yaptıkları literatürde tespit edilmiştir (Tu et al. 2006).

2.5.1.Rakip İstihbaratı ve Rakiplerin Yetenekleri

Rakip yönelimli bir firma rakiplerinden farklı ürün programları veya pazarlama programları oluşturmak için rakiplerini izleyebilmektedir (Chuang et al., 2015). Yeni ürün geliştirme sürecinde yeni ürünlere ilham veren fikir kaynakları arasında rakiplerin olduğu ve rakiplerden belli oranda yararlanıldığı lüteratürdeki çeşitli araştırma bulgularıyla ispatlanmıştır (Cooper and Kleinschmidt, 1995). Rekabet avantajı, rakiplerin yeteneklerinin derinlemesine anlaşılmasına dayanmaktadır (Slater

and Narver, 1994). Rekabet ortamında, rakiplerin, ürün fiyatlaması, yeni ürün geliştirme projeleri gibi çeşitli kriterlere göre karakterize edilerek tanımlanması mümkündür. Dolayısıyla, rakiplerin stratejileri izlenerek rekabetçi hareketleri ile ilgili farkındalık oluşturulması mümkündür (Singh, 2009). Müşteri ihtiyaçlarını anlayabilen ve rakiplerini iyi analiz edebilen öğrenme odaklı firmalar yeteneklerini geliştirerek, rakiplerine göre inovasyon uygulamalarında daha başarılı olabilmektedir (Uğurlu and Kurt, 2016).

Yeni ürün geliştirme projelerinde işbirliği halindeki ortak firmalar arasında dahi yeni ürün geliştirmeye ilişkin bilginin kontrolü veya kıstlanmasına dönük çabalar olmaktadır (Emden et al., 2006). Kaldı ki rakiplerin özümseme kapasitesinin etkisi rekabet içindeki firmaların inovasyon uygulamalarında doğal olarak kritik bir rol oynayacaktır. Bilgi paylaşımı ile birlikte, bilgiyi edinen firmaların bilgi birikimi ve yeteneklerindeki gelişimin yanı sıra fikirsel ve davranışsal düzeyde de gelişimleri sağlanmaktadır (Wang, Z. and Wang, N. 2012). Diğer taraftan rakipler arasında sağlanabilecek bir işbirliği, ürün inovasyonuna ilişkin projelerin başarılı olması için gerekli tamamlayıcı kaynakların bir araya getirilmesini kolaylaştırarak bir değer yaratmaktadır. Zira rakiplerin benzer bilgi birikimlerine sahip olmaları (Abecassis-Moedas and Mahmoud-Jouini, 2008; Estrada et al., 2016) potansiyel özümseme kapasitelerini daha da arttırarak değerli bilgilere erişimi kolaylaştırmaktadır (Estrada et al., 2016). Yeni ürün geliştirme sürecinde rol alan tasarım bilgisi ve imalat bilgisine sahip aktörlerin bakış açılarındaki farklılıklar; bireysellik, sahip olunan örtük bilgi (kapalılık/açıklık), yaratıcılık, kültür ve profesyonel yönelimliklerinden kaynaklanmaktadır (Abecassis-Moedas and Mahmoud-Jouini, 2008). Özümseme kapasitesi teorisi, farklı bilgi birikimine sahip firmalar arasındaki etkileşimlerin son derece önemli olduğunun tespitini yapar (Abecassis-Moedas ve Mahmoud-Jouini, 2008). Başarılı inovasyon uygulamalarında diğer firmalardan edinilen dışsal bilginin kullanılması mümkündür (Schmidt, 2010). Dışsal bilginin edinilmesi ile ilgili olarak yeni ürün geliştirme sürecinde, özümseme kapasitesi, yeni ürün fırsatlarının belirlenmesini kolaylaştırmaktadır (Fernhaber and Patel, 2012). Etkileşim halinde bilgi alışverişi yapan firmalara, literatürde öğretmen –öğrenci benzetmesi de yapılmış ve firmaların karkteristiklerine bağlı olarak her firmanın dışsal bilgiden aynı ölçüde pay alamayacağı ve ayrıca firmaların özümseme kapasitesi seviyelerindeki farklılıklarla ilişkili olduğu da vurgulanmıştır (Schmidt, 2010). Özümseme kapasitesinin gelişimi için dışsal oyuncularla genişlemesine ve derinlemesine ilişkiler

geliştirmenin yanısıra bilginin genişliği ve derinliğine yönelik bir denge tutturmak da gerekmektedir (Ferreras-Méndez et al., 2016).

Literatürde yüksek özümseme kapasitesinin, firmanın dış ortaklardan öğrenme yeteneğini güçlendirirken diğer taraftan, yeni bakış açıları kazanma fırsatlarını azaltabildiği de ileri sürülmüştür (Gebauer et al., 2012). Rakiplerin faaliyetleri hakkındaki edinilen bilgiler, firmanın yeni ürünlerinin pazardaki durumunu ve eksikliklerini görmesine yardımcı olarak rakiplerden edinilen bilgiler doğrultusunda faydalı çözümler geliştirilmesine katkı sağlamaktadır (Atuahene-Gima and Wei 2011). Ayrıca, bir firmanın ürünlerinin rakip ürünlerine göre rekabetçi bir şekilde konumlandırılması, rekabet baskısından kaynaklanan kar kaybını da göze almayı gerektirmektedir (Jost, 2014).

Yeni ürünler piyasaya sürüldüğünde, inovatif bir firma genellikle rakiplerinden rekabetçi tepkiler beklediği için, rakiplerinin tepkisini öngörerek yeni ürünün ilanı ve piyasaya sürülmesinde doğru zamanlamayı yapmaya çalışmaktadır (Su and Rao, 2011). Rekabet içindeki firmalar, birbirlerinin rekabetçi hamlelerini etkisiz hale getirmek rakiplerinin ilk farklılaşma avantajlarını sağlayabilecek yenilikleri hızla taklit etme eğiliminde olabilirler (Giachetti and Lanzolla, 2016). Bu bağlamda rekabet içindeki firmaların rakiplerinin ürün veya süreç invasyonlarını taklit etmesi rekabetçi bir strateji olarak benimsenebilmektedir (Giachetti and Lanzolla, 2016). Rakiplerinden daha hızlı öğrenme yeteneğinin, bir firmanın sürdürülebilir rekabet avantajını teşkil ettiği literatürde tespit edilmiştir (Slater and Narver, 1995). Aynı zamanda organizasyonların teknolojik bilgisi de, doğrudan kendi bünyesindeki Ar-Ge faaliyetlerinin yanısıra, rakiplerinden gelen bilgilerin değerlendirilmesi ile de sağlanabilmektedir (García-Morales et al., 2007). Özümseme kapasitesinin rekabet avantajı sağlayan inovasyon uygulamaları ve inovasyon performansı açısından bir itici güç olduğu pek çok çalışmada belirtilmektedir (Zahra and George, 2002; Escribanoa, et al., 2009). İnovasyon uygulamaları için, farklı kaynaklardan araştırılan bilgiler firma içinde anlaşılabilir bir forma sokularak ürün yeniliğini oluşturan spesifik ürün tasarımlarına dönüştürülmektedir. Ayrıca, inovasyon uygulamalarında, taklit edilemez ve rekabetçi bir yetenek olan teknolojik kabiliyet, ürün inovasyonundaki kritik rolü nedeniyle organizasyonel öğrenmeyi teşvik etmektedir. Ürün inovasyonundaki önemi sebebiyle teknolojik kabiliyet, özümseme kapasitesinin bilgi kaynağını teşkil etmektedir. Dolayısıyla teknolojik kabiliyet kazanıldıkça özümseme kapasitesi artarak daha fazla ürün inovasyonu sağlanabilmektedir (Zhou

and Wu, 2010). Bir organizasyon içinde bilgiyi edinen ekip ne kadar çok bilgi edinebilirse o ölçüde, operasyonel ve teknik sorunların zamanında giderilmesi, böylece yeni ürün geliştirme sürecinde maliyetlerin düşürülmesi, sürecinin hızlandırılması ve ürün kalitesinin artırılması mümkün olabilmektedir (Murray and Chao, 2005). Bilgi edinimi ile yeni ürün geliştirme yetenekleri arasındaki ilişki, bilgiyi edinen organizasyon üyesi ekibin özümseme kapasitesi tarafından koordine edilmektedir. Zira, bilginin dönüşümü, firmanın özümseme kapasitesi yeteneği ile ilişkilidir (Murray and Chao, 2005). Bir firmanın özümseme kapasitesi, inovasyon faaliyetlerinin etkinliği üzerinde rol almaktadır. Ayrıca özümseme kapasitesinin firmanın organizasyonel öğrenme ve Ar-Ge faaliyetlerine faydalı olduğu literatürde belirtilmiştir (Chen et al., 2009). Bununla birlikte, rakiplere yönelik bilgi edinimi ve rekabetçi istihbarat sayesinde ortaya çıkan inovasyon uygulamaları rekabetçi özümseme kapasitesi kavramı ile ilgili çalışmaları ortaya çıkarmıştır (Campbell, 2007). Öğrenme perspektifinden, özümseme kapasitesi sayesinde bilgi transferinin artırılması, inovasyona katkıda bulunarak sürdürülebilir rekabet avantajını artırmaktadır (Wales et al., 2013). Özümseme kapasitesi, bir firmanın yenilikçi yetenekleri ve inovasyon performansı ile kurduğu ilişkinin yansıra inovasyon sıklığı ve hızını da artırmaktadır (Lane et al., 2006; Tzokas et al., 2015). Dolayısıyla, daha yüksek seviyede özümseme kapasitesine sahip olan firmalar daha düşük olanlara nazaran daha yüksek bir inovasyon performansına sahiptir (Tzokas et al., 2015). Radikal inovasyon uygulamaları da özümseme kapasitesi ile desteklenmektedir (Lane et al., 2006).

Rakipler, birbirilerinin pazardan pay almasının önüne geçmek için, birbirlerinin pazara yeni bir ürün sunma sürecini, pazara girişte ve/veya pazarda dağıtımında koyacakları muhtelif engellerle tehdit etmeye çalışmaktadır. Bu engelleme çabaları; fiyat savaşları, pazarı manupüle etme, karşı ürün sunumları, inovasyon uygulamalarının taklit edilmesi veya pazarda kendi lehlerine yeni bir standard oluşturulması faaliyetlerini içermektedir (Talke and Hultink, 2010). Dolayısıyla, yeni bir ürün pazara zayıf bir şekilde yayıldığında rekabet gücü düşerken, pazarda güçlü bir şekilde yayılan ürünlerin rekabet gücü artmaktadır (Giachetti and Lanzolla, 2016). Rakip yönelimliliğe sahip firmalar, mevcut ve potansiyel rakip bilgisini tarayarak analizini yaparken, rakip bilgisi doğrultusunda mevcut ve gelecek konumlarını hesaplar ve müşterilerin ihtiyaçlarını karşılamaya çalışır (Augusto and Coelho, 2009). Pazar yönelimli bir firma, rakiplerinin sunduğu farklı ürünlerin

müşteriler tarafından ne kadar benimsendiğini değerlendirerek rakiplerinin ürün inovasyonlarından istifade edebilir (I.L Sandvik and K. Sandvik, 2003). Diğer taraftan, literatürde, rekabete çok fazla odaklanan firmaların radikal olarak yeni ürünler sunma olasılığının daha düşük olduğu, zira, rakiplerin yetenekleri ve ürün faaliyetleri ile meşgul olan bu tip firmaların yeni ürün geliştirmekten ziyade rakiplerin ürünlerine benzer ürünleri piyasaya sunacakları belirtilmektedir (Lukas and Ferrell, 2000; Grinstein, 2008). Bir firma rakipleriyle işbirliği yapmanın yararlarını ve risklerini dikkatle değerlendirerek rakiplerinin yeni ürün geliştirme süreçlerine katılımını sağlayabilir. Rakiplerin yeni ürün geliştirme sürecindeki işbirliğinin yeni ürün geliştirme performansına pozitif yönde etkisi olduğuna ilişkin ampirik çalışmalar mevcuttur (Brettel and Cleven, 2011).

2.5.2 Rakibin Özümseme Kapasitesi Algısı

Literatürde organizasonlar arası ilişkinin firmanın özümseme kapasitesini geliştirdiği yönünde tespitler olmakla birlikte, organizasyonlar arası öğrenmenin özümseme kapasitesine zarar verdiği yönünde de görüşler mevcuttur (Lane et al., 2006). Literatürde sürdürülebilir rekabet avantajının, bilginin yeteneklere dönüştürülme becerisine bağlı olduğu ifade edilmektedir (Tu et al., 2006). Rakiplerden, bilgi toplanması, bir organizasyonizasyonun pazara ve teknik konulara dönük bilgisinin uygulanmasında kritik rol oynamaktadır (Akgun et al., 2006). Organizasyonel öğrenme kapsamında bilgi teknik ve idari bilgi olmak üzere ayrılmakta olup, teknik bilgi, ürün ve imalat teknolojileri ile ilgili bilgileri kapsarken, idari bilgi, firmaların yönetim sistemlerini ve uygulamalarını kapsamaktadır. Özellikle, teknik bilgi diğer firmalardan öğrenme ile yapılmaktadır (Bao et al., 2012). Firmalar, ilgi alanlarındaki rakiplerin bilgilerinin benzerliğinden dolayı rakiplerinin sahip olduğu, bilgi birikimini öğrenmeye çalışabilmekte veya ilgili becerilerini taklit edebilmektedirler. Bu nedenle, taklit genellikle aynı sektördeki firmalar arasında gerçekleşebilmektedir. Zira, rekabet halindeki firmalar birbirlerinin varlığını ve eylemlerini tanıyarak, gözlemlenebilir deneyimlerini birbirlerine aktarımlarını sağlayabilmektedir. Benzer bir pazarda rekabet eden firmaların, bilgileri arasındaki bağlantılılık, firmaların yeni bilgiyi asimile etmelerini kolaylaştırdığından özümseme kapasitelerini de arttırmaktadır. Bu bağlamda, rakip firmalar arasındaki bilgi ilişkisinin yüksek olması firmaların özümseme kapasitesini artıracaktır (Song, 2015).

Yeni ürün geliştirme sürecinde dış bilgi elde etmek için geliştirdikleri kaynak ve yeteneklerin, diğer yenilikçi şirketlerin kendi kaynak kullanımını ve yeteneklerini geliştirmeye yönelik çabalarının bir kıyaslanmasına yol açtığı belirtilmektedir (Campbell, 2007). Bu kıyaslamanın sonuçları, yenilikçi ürünler geliştirmek ve rakiplerin ürünlerini tehdit edici eylemlerini etkisiz hale getirmek için taklit etmek arasında çeşitli davranışlara yol açmaktadır (Chuang et al., 2015; Giachetti and Lanzolla, 2016). Belirsizlik şartları altında, çevrede tehdit oluşturacak rakiplerin rekabetçi hareketlerini engellemek firmanın öncelikleri arasındadır (Lieberman and Asaba, 2006). Firmalar, rakiplerinin ürünleri ve yol haritası hakkında bilgi sahibi olduklarında rakiplerini tanıyabilirler. Bu nedenle, bir firmanın rakipleri hakkında bilgi birikimi, bu tür bilginin düzenli olarak araştırılması çabalarının bir sonucudur (Atuahene-Gima and Wei, 2011). Rakiplerin doğrudan ve dolaylı etkilerini dengelemek, rakiplerin yeteneklerini analiz etmek, rekabet avantajları geliştirmek ve rakiplerin tepkilerini öngörmek güçlü bir rekabetçi yönelimi gerektirmektedir (Gatignon and Xuereb, 1997). Bir başka deyişle, odak firmalar açısından rakiplerin yenilikçi hareketlerinin sinyalleri, iç yetenekleri ve tahsis edilen kaynakları ile ilgili değerli çıktılardır. Bu nedenle, yakalanan bu sinyaller, odak firmaların yeni ürün geliştirmeleriyle ilgili yenilikçi eylemlerinde dikkate alınmaktadır (Im and Workman, 2004). Buna ek olarak, rekabetçi davranan firmalar bir referans noktası olarak rekabetçi eşiği belirlemek için rakiplerinin bilgisini emerek kendi avantaj ve dezavantajlarını belirleyebilirler. Bu referans noktasına göre, rakip odaklı firmalar rakiplerinin güçlü ve zayıf yönlerini ve kendi güçlerini anladıklarında, rakiplerinin güçlü olan yeteneklerini rakiplerini zayıflatmak için içselleştirebilirler (Zhou et al., 2009).

Firmalar, operasyonel süreçleri için yararlı harici bilgileri tarama ve bulma yeteneklerini geliştirmektedir. Benzer şekilde, yaratıcı endüstrilerdeki imalat firmalarının, yeni ürünlere dönüştürülen yaratıcı yeni fikirleri mümkün kılan bir iletişim ağı kurarak dış bilgiden faydalanmaları gerekmektedir. Bu nedenle, imalatçılar ticari bazda yeni ürünler geliştirmek için ağdaki yayımlanmış bilgiyi almalıdırlar (Chang et al., 2014). Firmalar, dışsal bilginin yayılmalarını rakiplerinden ve uygulamalarından özümseyebilir (Volberda et al., 2010). Rakiplerin özümseme kapasitesi açısından rekabetçi işletmeler, rakiplerini yakından takip ederek rakiplerinin yeni ürün pazarlama girişimleriyle hızlı bir şekilde buluşmak ister. Bu nedenle, rakiplerin özümseme kapasitelerini işbirliği ile kullanma eğiliminde

olabilirler (Emden et al., 2006). Bu anlamda, hem mevcut hem de potansiyel rakiplerin profillerini uzun vadeli yetenekleri ve stratejileriyle anlamaya çalışırlar. (Zhou et al., 2009). Birbirini referans noktası olarak kabul eden rakip firmalar iki şekilde hareket edebilirler; rakiplerinin güçlü yanlarını taklit ederek veya rakiplerini ürün yenilikleriyle zayıflatarak (Li and Calantone, 1998). Bu çalışmada, yenilikçi firmalar tarafından rakiplerin izlenen yetenekleri, özümseme kapasitesi olarak dikkate alınmıştır.

Özümseme kapasitesinin güçlü bir yetenek olarak içselleştirilmesi zordur. Çünkü bu kabiliyet hakkındaki bilgiyi örtük bilgi olarak kabul etmek mükündür. Ayrıca, bu bilgiden kaynaklanan içsel yetenekleri kullanmak için örtük bilgiyi anlamak ve onu başka bir organizasyonel yapıya uyarlamak zordur (Bierly III et al., 2009). Bu bağlamda, bir firmanın özümseme kapasitesini oluşturan örtük bilgi, sürekli bir rekabet avantajı sağlamaktadır (Rebolledo et al., 2009). Rakipler arasındaki bilginin aktarılması, birbirlerinin ve eylemlerinin farkında olması nedeniyle daha kolaydır (Roberts, 2015). Benzer bir pazardaki benzer operasyonel yapılara sahip firmaların rekabetçi ilişkilerinde bilgiyi özümsemek de daha kolaydır. Bu nedenle, bilgi yakınlığı, absorbe etme yeteneğini arttırır. Rekabet içindeki firmalar, bilgi yakınlığı nedeniyle birbirlerinin özümseme kapasitesini arttırmaktadır (Lane and Lubtakin, 1998; Roberts, 2015). Bu bağlamda, bilginin bir firmadan diğerine aktarılması da kolaydır, çünkü özümseme kapasiteleriyle ilgili eşdeğer bilgi işlem yapısına sahiptirler (Jimenez-Barrionuevo et al., 2011). Böylelikle, firmalar kendi yeteneklerinin gelişmesine katkıda bulunan diğer şirketlerden bilgi edinme eğilimindedirler (Campbell, 2007). Bu anlamda firmalar kendi kaynaklarına ek olarak diğer firmaların kaynaklarından da yararlanarak işbirliği yapabilmektedir (Emden et al., 2006). Böylece rakip firmalar arasında özümseme kapasitesi üzerinde işbirliği yapmak mümkündür. Sonuç olarak, yenilikçi firmaların özümseme kapasitelerinin eksikliği, diğer firmaların özümseme kapasitelerinden faydalanmak ve ticari olarak kullanmak için yenilikçi firmaları bir işbirliğine de itebilmektedir (Emden et al., 2006). Rakiplerin güçlü yönlerini içselleştirmenin en kolay ve maliyet açısından makul yolu rakiplerin davranışlarını ve yeteneklerini taklit etmektir (Zhou et al., 2005).

Karşılaştırma (benchmarking), rakiplerin referans noktası olarak kabul edilmesiyle, yenilikçi firmaların kendi yetenekleri ve rakipleri hakkında değerli bilgiler sağlayan bir bilgi kaynağıdır. Bu nedenle, etkileşim halindeki rakip

firmaların yeni ürün geliştirme sürecinde rakiplerin algılanan özümseme kapasitelerinin birbirlerinin özümseme kapasitelerini etkilediği ve bu algısal etkinin odak noktasının yeni ürün geliştirme sürecini de doğal olarak etkilediğini değerlendirmek mümkündür (Hurmelinna-Laukkanen and Olander, 2014). Bir firmanın taklit kabiliyeti, firmanın rakipleri hakkındaki bilgilerini onlara karşılık vermek üzere hızlı bir şekilde kullanabilmesi, rakiplerinin süreç veya ürünlerine ilişkin avantajları kopyalayarak faydalanabilmesidir (Olavarrieta and Friedmann, 2008). Bir firmanın rekabet gücü, bu nedenle, ilk etapta etkileşim halinde olduğu firmalardan yayılan yeni bilgileri edinme yeteneğine bağlıdır (Rebolledo et al., 2009). Bir firmanın kendi etkileşim ağındaki diğer firmalarla olan ilişkileri, değerli, nadir ve özümsenemez nitelikteki stratejik kaynakların temelini oluşturmaktadır. Ayrıca, bir firma, diğer firmalarla olan etkileşimleri sayesinde, kendi bünyesinde elde edilmesi yavaş ve maliyetli olan bilgilere dışarıdan erişebilmektedir (Rebolledo et al., 2009). Pek çok çalışmada firmalar arasındaki etkileşimin yoğunluğu ve sıklığının rolü vurgulanmakta olup, daha sık etkileşim halindeki firmalar arasında biçimsel olmayan ve açık etkileşimlerin bilgi transferinde daha fazla fırsat yarattığı ve birbirlerinin sahip olduğu uzmanlık ve bilginin kapsamına dair firmaların fikir sahibi olduğu belirtilmektedir (Rebolledo et al., 2009). Zira, benzer bilgi varlıkları, yeni bilgilerin edinilmesini kolaylaştırmaktadır (Rebolledo et al., 2009).

Son yıllarda öğrenme ve innovasyon amacıyla firmalar arası işbirliği giderek yaygınlaşmaktadır (Ferreras-Méndez et al., 2016). Ayrıca, ürün geliştirme için farklı sektörlerde faaliyet gösteren farklı firmalara yönelik araştırma stratejisi izleyen firmalar farklı dış kaynakları deneyerek, yeterli esneklik sağlayan ve kaynaklardan nasıl bilgi edinebileceklerini öğrenen firmalar bilgi birikimlerini arttırabilmektedir (Ferreras-Méndez et al., 2016). Firmalar arasındaki dinamik öğrenme süreci yoluyla başarılı bir bilgi aktarımı, bilgiyi alan firmanın, kaynak firmanın ürün tasarımlarına, imalat süreçlerine ve organizasyonel yapısına ilişkin bilgilere erişimini sağlamaktadır (Yeoh, 2009). Zira, firmalar, kendi yeteneklerinin gelişimini sağlamak üzere diğer firmalardan edindikleri bilgiye giderek daha fazla güvenmektedirler (Lane and Lubatkin, 1998).

Dışsal kaynaklardan destek arayarak inovasyon uygulamasına yönelmek, yönetsel stratejilerin giderek önemi artan bir parçası haline gelmiştir (Laursen and Salter, 2014). Böylece firmalar, kendi organizasyonlarının sınırları içerisinde mevcut olmayan bilgi ve becerilere erişmektedir (Laursen and Salter, 2014). Birçok firma

kendi yenilikçi çabalarına yön verirken rakiplerinin bilgisine güven duyabilmektedir. Yeni ürün geliştirme süreçlerinde firmalar rakiplerinin ürünlerine ilişkin tersine mühendislik yaparak veya patent başvuruları gibi projelerini izleyerek dolaylı öğrenme yapabilmektedir ki bu bağlamda, dolaylı öğrenme doğrudan işbirliğine göre daha yaygın bir öğrenme şeklidir (Laursen and Salter, 2014). Diğer taraftan, inovasyon uygulamasına girecek firmanın etkileşimde bulunduğu rakip firmanın özümseme kapasitesi gelişkinse, inovasyon yapacak firmanın bilgi varlıklarını kaybetme tehlikesi ve ticari başarısızlık kaygıları nedeniyle invovasyon faaliyetlerine yatırım yapmaktan çekinmesi de olasılıklar arasındadır (Hurmelinna-Laukkanen and Olander, 2014). Bu bağlamda, yenilikçi bir firma, rakibinin yüksek özümseme kapasitesine sahip olduğu yönündeki algısı ve bu kapsamda mevcut bilgi birikimini kaybetme korkusu nedeniyle inovasyon çabalarından kendini geri çekerek tepki verebilmektedir. Söz konusu algı doğrultusunda yenilikçi bir firma inovasyondan uzaklaşabilmekte ve kar marjları düşebilmektedir. Diğer taraftan, tam tersi bir şekilde, yenilikçi bir firma, rakibinin önüne geçmek için inovasyon uygulamalarını arttırarak da tepki verebilmektedir. Bu durum firmanın daha fazla inovasyon yapmasına sebep olmaktadır (Hurmelinna-Laukkanen and Olander, 2014). Özümseme kapasitesi, bir firmanın önceki bilgi birikimi doğrultusunda, diğer firmalardan öğrenebilme yeteneği olarak da tanımlanabilmektedir. İnovatif bir firmanın son derece gelişmiş özümseme kapasitesine sahip rakiplerle rekabet içinde olması, rekabette mağlubiyete ve önemli ticari kayıplara yol açabilmektedir (Hurmelinna-Laukkanen and Olander, 2014). Yenilikçi bir firma, ürün, süreç ve müşterilerileriyle ilgili bilgi birikimini oldukça gelişmiş bir özümseme kapasitesine sahip rakibine kaptırarak rekabetçi pozisyonunu kaybedebilmektedir, zira, sözkonusu bilgiler rakiplerce daha hızlı uygulamaya konarak inovatif hamleler yapılabilmektedir (Hurmelinna-Laukkanen and Olander, 2014). Yeniikçi bir firma rakiplerinin özümseme kapasitesinin seviyesine müdahele edememekle birlikte, rakiplerinin özümseme kapasitesinin yarattığı tehlikeyi dengelemek için organizasyon içi Ar-Ge'ye kaynak ayırarak ve rakipleri de dahil olmak üzere dışsal bilgi kaynaklarını değerlendirerek kendi yeteneklerini geliştirmeye çalışabilir. Bu durum yenilikçi firma açısından kendisini geliştirmeye yönelik çabalar olduğu için fayda sağlayabilmektedir (Hurmelinna-Laukkanen and Olander, 2014).

Sonuç olarak, rakibin özümseme kapasitesi veya rakibin özümseme kapasitesi algısı yenilikçi bir firmanın inovasyon performansı üzerinde farklı etkiler

yaratabilmektedir (Hurmelinna-Laukkanen and Olander, 2014). Dolayısıyla, rakibin özümseme kapasitesi hem inovasyonu teşvik edebilmekte hem de inovasyon şevkini azaltabilmektedir (Hurmelinna-Laukkanen and Olander, 2014). Dolayısıyla, bir firmanın önemli bir yeteneği olan özümseme kapasitesinin rakiplerce taklit edilebilmesi rakiplere fayda sağlayabilecektir (Lichtenthaler, 2009). Aynı sektörde veya aynı miktarda bilgi akışına maruz kalan firmalar olsalar bile dış bilgi akışlarını tanımlama ve kullanma becerilerinde firmalar arasında farklılıklar olmaktadır. Dolayısıyla, özümseme kapasitesi dış bilginin kullanılması becersinde belirleyici rol oynayarak rekabet avantajı sağlayabilmektedir (Kostopoulos et al., 2011). Literatürdeki araştırma bulguları, firmaların rakipler dahil çeşitli dışsal aktörlerle inovasyon uygulamalarına dönük işbirliklerine katılmalarının bilgi birikimlerini zenginleştirdiğini ve dış bilgileri özümseme kabiliyetlerini geliştirdiğini göstemiştir (Kostopoulos et al., 2011). Rekabet eden firmaların faaliyet gösterdikleri benzeri pazar ve teknolojilere ilişkin sürekli bilgi edinme ve bilgi alışverişi yapmaları radikal inovasyon veya artımlı (incremental) inovasyon uygulamaları için faydalıdır (Ritala and Hurmelinna-Laukkanen, 2013). Dolayısıyla rekabetçi firmalar rakiplerine göre daha yüksek seviyede bir özümseme kapasitesine sahip olmak için sürekli inovasyon yapmalıdır (Escribanoa et al., 2009). Rakiplerle etkileşim halindeki bir firma rakibinin yaydığı bilgileri özümseme kapasitesi vasıtasıyla değerlendirir (Cohen and Levinthal,1990).

2.6. Rekabetçilik ve İnovasyon Uygulaması

Rekabetçi bir ortamda hayatta kalmak zor olduğu için, firmalar performanslarını artırarak rekabet güçlerini sürdürmekte ya da arttırmaktadırlar. Bir firmanın performansı, literatürde kârlılık, büyüme ve imalat performansının firmanın performans göstergeleri olarak kabul edildiği üç ana ölçüm dikkate alınarak değerlendirilmektedir (Choe et al. 1997). Firmalar inovasyon uygulamaları veya performans üstünlüğü sağlayarak rekabetçi pozisyonlar edinebilmekte veya rekabetçi kalabilmektedirler. Literatürde, rekabetçiliği belirleyen performans göstergelerinden biri olarak imalat performansı ölçülmektedir. İmalat maliyetleri, ürün kalitesi, teslim hızı ve imalat esnekliği ölçülerek yeni ürünlerle ilgili imalat performansı değerlendirilmektedir (Vickery, 1991; Choe et al. 1997; Sarmiento et al., 2007; Gunday et al., 2011). Rekabetçi öncelikler çerçevesinde kalite, malzeme ve

operasyonlarla ilgili müşteri beklentilerini ifade ederken, teslimat hızı teslimat süresinin güvenilirliğine işaret etmektedir. Esneklik, müşterilerin değişen tercihlerine göre ürün kompozisyonunu ve imalat miktarını ayarlama yeteneğini ifade eder. Maliyet, imalat kapasitesini, maliyet düşürmeyi ve verimliliği ifade etmektedir (Ward et al., 1998; Gaur et al., 2011). Ayrıca, bir organizasyonun bünyesinde departmanlararası entegrasyonu sağlamış olması da performans üstünlüğünde belirleyici rol oynatyabilmektedir. Örneğin, pazarlama-imalat entegrasyonu (marketing-manufacturing integration) süreç iyileştirmelerine dair değerli bilgilerin oluşumunu sağlayarak, yeni ürün geliştirme maliyetlerini önemli ölçüde azaltmaya yardımcı olmakta ve yeni ürünler geliştirmede başarı olasılığını arttırmaktadır (Bendoly et al., 2012; Kong et al., 2015). Yeni ürün geliştirme sürecine imalat fonksiyonunun erken katılımı, gereksiz ve geciktirici adımları ortadan kaldırarak yeni ürün geliştirme sürecini hızlandırmakta ve imalat sürecini kolaylaştırmaktadır (Kong et al., 2015). Benzer şekilde, yeni ürün geliştirme sürecinde, pazarlama ve imalat entegrasyonu gibi fonksiyonlar arasındaki yoğun etkileşim sayesinde bilgi kaynaklarından sağlanan bilgilerin sıkça paylaşımı ile yeni ürün geliştirme maliyetleri azaltılabilirken, yeni ürün geliştirme hızını arttırılabilmekte ve başarılı yeni ürünler ortaya konulabilmektedir (Kong et al., 2015). Pazar yönelimli imalatçı firmaların ürün tasarımında değişen müşteri isteklerini karşılayabilmek amacıyla gereken yetenek ve duyarlılığı sağlayabilmesi için yeni imalat yönetimi anlayışları geliştirmeleri gerekebilmektedir. Dolayısıyla rekabetçi imalat firmaları, inovasyon uygulamalarının yanısra, operasyonel performanslarını artırmayı sağlayacak esnek imalat sistemleri, bilgisayar destekli sistemler gibi ileri teknolojileri değerlendirerek karlarını yükseltmeye çalışabilmektedir (Swink and Nair, 2007; Chatha and Butt, 2015).

2.6.1.Rekabetçi İmalat Performansı ve Ürün İnovasyonu

İmalat ile ilgili bilgi paylaşımı, imalat stratejileri ve endüstrinin türüne bağlı olarak, imalat bilgisi malzeme, bileşen, tasarım, ekipman, gibi ürün ve süreç teknolojilerini içerebilmektedir (Yeoh, 2009). İnovasyon yeteneği, firmanın imalat performansını ve dolyısıyla pazardaki rekabet gücünü etkilemektedir. İmalat performansı imalata ilişkin kalite, maliyet, esneklik ve teslimat hızı ile belirlenmektedir (Günday, 2007). Dolayısıyla imalat süreci planlaması, anılan dört

rekabetçi öncelik doğrultusunda yapılmaktadır. İmalat kabiliyeti, maliyetleri azaltmaya ve verimliliği artırmaya yardımcı olmaktadır. Bu bağlamda, daha yüksek bir imalat kapasitesiyle, firmalar imalat faaliyetlerinde rakiplerinden daha iyi performans göstererek, pazara daha düşük maliyetli ve kaliteli ürünler sunabilmektedir (Ju et al., 2013). Yaygın olarak, herhangi bir işletmedeki imalat fonksiyonunun piyasada rekabetçi kalmasına yardımcı olabileceği kabul edilmektedir. Bu nedenle, imalat firmaları kalite, esneklik, teslimat ve maliyet alanlarında en yüksek performans seviyelerini elde etmeyi amaçlamaktadır (Morita and Flynn,1997; Sarmiento et al., 2007). Ayrıca, işlem hızı ve proses teknolojisinin esnekliği, tasarımları ürünlere uyarlama imkânlarını arttırmaktadır (Nielsen and Holmström, 1995). Literatürde, yeni ürün geliştirme sırasında maliyet hedeflerinin, tasarım kalitesi, ürün maliyeti ve geliştirme süresi açısından etkisi değerlendirilimiş olup, ürün geliştirme sürecinde maliyetleri yönetmek, gelecekteki ürünlerin kârlılığını artırmayı teşvik etmektedir (Afonso et al., 2008). İmalat, girdilerin çıktılara dönüşümünden oluşmaktadır, dolayısıyla bilgi, imalattaki en kritik girdilerden biridir (Murray and Chao, 2005). Maliyet açısından verimli bir şekilde geliştirilen ve standartları karşılayan ürünler, imalatı daha kolay ve daha uygun maliyetli olanlardır (Tabeau et al., 2016).

Yeni ürün geliştirme, pazar fırsatlarını elde etmek üzere ve teknik imkânların ve bilgi varlıklarının imalat sayesinde ticari kazançlara dönüştürüldüğü bir süreçtir (Doll et al., 2010). Yeni ürün geliştirme sürecinde tasarım, imalat süreçleri ve ürüne dünük hedeflerle ilgili çelişkileri uzlaştırmaya çalışmaktadır (Wuest et al., 2015). Yeni ürün geliştirme sürecinin performansı, doğrudan imalat kapasitesine dayanmaktadır. Dolayısıyla, imalat sürecinde yapılan iyileştirmeler ve kapasite yönetimi yeni ürün geliştirme süresini azaltarak verimlilik sağlamaktadır (Tuli and Shankar, 2015). Bu bağlamda firmaların, kaynak ve imalat yetenekleri ile uyumlu ürünler tasarlaması ve değişen rakip hamleleri ve müşteri tercihlerine hızla yanıt vermesi yeni ürün geliştirme kalitesi ve yeni ürün geliştirme hızını belirlemektedir (Bendoly et al., 2012).

Bir ürünü tasarlama, imal etme ve kalite ile ilgili gereksinimleri karşılama ve farklı becerileri birbirine entegre edebilme becerilerine sahip olan, dolayısıyla imalat yeterliliğine sahip firmalar, yeni ürün geliştirme sürecinde; imalat stratejilerini, maliyet, kalite, teslim hızı ve esneklik olan rekabetçi öncelikler üzerine kurgulamaktadır (Subedi, 2004; Serhan et al., 2015). Bu bağlamda, teknoloji desteği

sağlanarak, ileri imalat teknolojileri, bilgisayara entegre teknolojiler sürece dahil edilmektedir (Subedi, 2004). Ayrıca, imal edilebilirlik, ürün seçeneklerini ve süreçlerini önceliklendirme kararları alınmasını sağlamaktadır (Kong et al., 2015).

Ürün kalitesini arttırarak maliyetlerin düşürülmesini sağlayan imal edilebilirlik kavramı, firmaların, müşteri ihtiyaçlarını zamanında karşılayan ürünler tasarlayarak, imalatı ve teslimatı desteklemektedir (Doll et al., 2010). İmalat yetkinliği, bir firmanın imalat performansının, o firmanın stratejik önceliklerini destekleme derecesi olarak değerlendirilmektedir (Serhan et al., 2015; Szász et al., 2015). İstikrarlı ortamlarda, rekabet avantajı genellikle imalat güvenilirliği ve marka bilinirliğine dayanmaktadır (Barringer and Bluedorn, 1999). Firma başarısında belirleyici olan faktörler arasında ürün ve süreç tasarımı yatmaktadır (Nielsen and Holmström, 1995). Bir firmanın rekabet içerisinde dayanıklı kalabilmesi, ürün ve faaliyetlerinde yenilik yaratma kabiliyetline bağlıdır (Lewin et al., 2010). Bu bağlamda, literatürde özümseme kapasitesi sayesinde dış bilgi kullanımının firmanın operasyonel kabiliyeti üzerinde belirleyici olduğu vurgulanmaktadır (Liu et al., 2013).

Bilgi edinimi, performansı arttırma için çabalarının temelinde yer almaktadır, çünkü örtük ve açık bilginin paylaşımı, tüm firmalar için önemli faydalar sağlamaktadır. Bilgi edinme, genellikle açık bilgi alışverişi ve kişisel deneyime bağlı ve aktarımı zor olan karmaşık bilginin alışverişine dayanan stratejilerle bir boyut ile ilişkili operasyonel boyuta sahiptir (Rebolledo, 2009). İmalat bilgisi disiplinler arası ekiplerce kullanılmaktadır (Wuest et al., 2015).

Yeni ürün geliştirme sürecinde, organizasyonel öğrenme ile rekabet üstünlüğü sağlamak için yeni bilgiler, imalat sürecini verimli kılmak için kullanılmaktadır (Uğurlu and Kurt, 2016). Firmaların ürünlerini ve imalat süreçlerini geliştirmek için kullandıkları bilgi kaynakları ise literatürde; firma içi bilgi kaynakları, pazarla ilgili kaynaklar, araştırma ile tespit edilen kaynaklar ve genel bilgi kaynakları olarak sınıflandırılabilmektedir (Amara and Landry 2005; Nowacki and Bachnik, 2016). Sonuç olarak; kaynak temelli yaklaşımla da uyumlu olarak, rekabet gücünün arttırılması bakımından, bilgi ve bilgi yaratma süreçleri, imalat stratejisinin kurgulanmasında kritik bir rol oynamaktadır (Paiva et al.,2012).

2.6.2. Rekabetçi Öncelikler ve İmalat Performansı Bileşenleri

İmalatçı firmaların performansı, ürün kalitesi, maliyet verimliliği, ürünlerin teslimatı ve imalat faaliyetlerindeki esneklik düzeylerindeki başarı ile değerlendirilmektedir. Literatürdeki pek çok çalışmada bu dört değişken, operasyonel performansda ve imalat stratejisinde "rekabetçi öncelikler" olarak değerlendirilerek muhtelif değişkenlerle ilişkilerine dönük araştırmalar yürütülmüştür (Rebolledo, 2009; Adil, 2015). Literatürdeki çalışmalarda, performans göstergeleri performansın hız, kalite, esneklik ve maliyet kalemlerinin kombinasyonları ile değerlendirilmektedir (Gunday et al., 2011).

Bu doğrultuda, ürün kalitesinde iyileşme, imalat maliyetinde azaltma, pazar payının büyütülmesi, yeni pazarların oluşturulması ve imalat esnekliğinin arttırılması gibi imalat ve pazarlama hedeflerini tutturmak üzere inovasyonlar yapılmaktadır (Gunday et al., 2011). Yeni ürün geliştirme sürecinde, söz konusu rekabetçi önceliklere dönük hedeflerin yerine getirilmesinde firmaların paydaşları ile işbirliği davranışı geliştirmesi de mümkündür (Tuli ve Shankar, 2015). Ayrıca, finansal olmayan imalat performansı ve finansal performans arasında pozitif bir ilişki bulunmaktadır (Gunday et al., 2011). Hedeflerin tutturulması çabası ve sağlanan inovasyon performansı, organizasyonel öğrenmeyi teşvik etmekle birlikte operasyonel hız ve kaliteyi desteklemektedir (Gunday et al., 2011).

Ürün geliştirme ve imalat faaliyetlerine odaklanmış firmalar maliyet ve kalite baskısı altında rekabetçi becerilerini geliştirebilmektedir. Ayrıca, dışsal kaynak ve bilgilerden yararlanan firmaların ürün geliştirme döngüsüne dair sürelerini azaltma becerileri de gelişmektedir (Singh, 2009).

Rakip yönelimli firmaların yeni ürün geliştirmede rekabetçi öncelikler doğrultusunda ürünlerini tasarlaması gerekmektedir. Verimliliği yüksek olan firmaların, düşük olan firmalara göre imalat stratejilerinin farklı olduğu literatürde vurgulanmaktadır. Firma performansını doğrudan etkileyen operasyonel rutinler olduğu için, organizasyonel yeteneklerin performansa ve/veya rekabet avantajına olan katkısı, ilgili operasyonel rutinler üzerindeki etkileriyle de ifade edilmeketedir (Koufteros et al., 2014). Performans açısından, ürün ve süreç seçeneklerinin eş zamanlı olarak koordine edilmesi gerekmektedir. (Koufteros et al., 2014). İleri imalat teknolojileri, daha geniş bir hassasiyet, hız ve verimlilikle rekabetçi öncelikler olan kalite, maliyet, esneklik ve teslimatta eşzamanlı iyileştirmeler ile özelleştirilmiş

ürünlerin imalatını sağlayabilmektedir (Boyer, 2002). Rekabetçi önceliklerin operasyonel yeteneklere dönüştürülmesi rekabetçi başarı için son derece önemlidir (Boyer, 2002). Bu doğrultuda, firmalar rekabetçi hedeflere ulaşmaya yardımcı olacak kaynak ve yeteneklerini geliştirmeye çalışmaktadır. Dolayısıyla, operasyonel strateji, maliyet, kalite, esneklik ve teslimat olmak üzere imalat kabiliyetlerinin göreceli olarak öncellenmesine dayanmaktadır (Boyer, 2002). İnovasyon uygulamaları açısından, ürünlerin maliyetlerini düşürmek, döngü süresini azaltmak, ürün kalitesini iyileştirmek ve imalatı esnekleştirmek rekabet avantajlarını beraberinde getirmektedir. Bu kapsamda ürünlerin modüler kullanım olanakları değerlendirilerek gerekli esneklik kazandırılmaktadır (Sabry, 2016).

Literatürde operasyonel strateji, düşük maliyet, kalite, esneklik ve teslimatı içeren imalat kabiliyetine odaklanmaktadır (Boyer and Lewis, 2002). Rekabet üstünlüğü sağlamak için rekabetçi öncelikler, operasyonların ve imalat yeteneklerinin iyileştirilmesinde kritik bir öneme sahiptir (Boyer and Lewis, 2002). Zira, bir firmanın operasyonel stratejisinin etkinliği, rekabetçi öncelikleri ile tutarlığı ölçüsünde değerlendirilmektedir (Boyer and Pagell, 2000). Rekabetçi öncelikler kendi içlerinde birbirlerine yardımcı ve tamamlayıcı etkilere sahiptir (Boyer and Lewis, 2002). Bir firma rekabet öncelikleri doğrultusunda, imalat sistemini tanzim ederek uygulamaya sokmaktadır (Jiménez et al, 2012; Szász et al., 2015). Literatür taramasında belirtildiği gibi, araştırmacılar maliyet, kalite, teslimat ve esneklik dahil olmak üzere rekabetçi öncelikleri tespit etmişlerdir (Szász et al., 2015). İşletme stratejisi doğrultusunda, firmalar rekabet avantajı elde etmek için bu önceliklerin muhtelif kombinasyonlarına odaklanmaktadır. Günümüzün küresel rekabeti, rekabetçi önceliklere dayanmaktadır.

A. Kalite

Ürün kalitesi, kısaca ürünün mükemmeliği ve üstünlüğünden bahsetmektedir (Rodríguez-Pinto et al., 2011). Ürün kalitesi, rekabette temel belirleyicilerden biri olarak rol oynayan müşteri sadakatinin inşa edilmesine katkı sunmaktadır (Rodríguez-Pinto et al., 2011). Hedef müşterilerin beklentileri doğrultusunda yüksek kaliteli ürünler, müşteri sadakati ve memnuniyetini arttırmaktadır (Tu et al., 2006). Dolayısıyla yeni müşterilerin de cezbedilmesini sağlayan gider kalemlerinde sağladığı düşüşle kaliteli ürünler firma performansının artmasına katkıda bulunmaktadır. Kalite, performans, özellikler, güvenilirlik, uygunluk, dayanıklılık,

servis kolaylığı, estetik ve algılanan kalite boyutlarıyla literatürde vurgulanmaktadır (Ward et al., 1998). Literatürde, ürün bazlı kalitenin yanısıra imalat bazlı kalite kavramına dönük çalışmalar da mevcuttur (Molina-Castillo and Munuera-Aleman, 2009).

Yeni ürün performansına olan katkısı nedeniyle kaliteyi arttırmak için, firmanın teknik bilgilerini kullanmaları gerekmektedir (Cruz-González et al., 2015). Dolayısıyla bilgi edinimi ve bilginin uygulamaya konulması noktasında firmanın gelişkin bir özümseme kapasitesinin olması belirleyici olabilecektir. Diğer taraftan, potansiyel müşterilerin bir ürünü aşırı derecede yenilikçi olarak algılaması, kaliteye dair bilgilerin müşteriye geçerek algısına dahil olmasını etkisizleştirebileceği için kalitenin yeni ürün performansı üzerindeki etkisinde de azalmaya yol açabilmektedir (Molina-Castillo and Munuera-Aleman, 2009).

Pazar odaklı firmaların pazara daha hızlı ürün sürmekten ziyade, yüksek kaliteli ürünler geliştirme önceliği doğrultusunda, pazar yönelimliliğin ürün kalitesi ile pozitif bir ilişkisi olduğu belirtilmektedir (Rodríguez-Pinto et al., 2011). Literatürdeki bulgular, pazar yönelimliliğin ürün kalitesi ve inovasyon hızını arttırmak için kullanılabildiği düşüncesini desteklemektedir (Rodríguez-Pinto et al., 2011). Yüksek rekabet ortamında firmanın hayatta kalabilmesi yüksek performans göstermesine bağlıdır (Kitapci and Celik, 2014). Rekabet avantajının bir göstergesi olan ürün kalitesi, pazar yönelimliliğin firma performansı üzerindeki etkilerinin bir parçası olarak da değerlendirilmektedir (Zhou et al., 2008).

B. Esneklik

Esneklik kavramı, ürünlerin karması, hacmi, değişimi ve modifikasyonundaki değişimleri yansıtmaktadır (Ward et al., 1998). Esneklik, maliyet, zaman veya performans kayıplarına yol açmaksızın müşterilerin beklentilerine geniş bir ürün yelpazesi ile hızlı bir şekilde karşılama yeteneğini yansıtmaktadır (Zhang et al., 2006). Zira, verimli, hızlı ve çevik şekilde tasarlanmış operasyonlar değişen pazar şartlarına cevap verebilme esnekliği sağlamaktadır (Zahra et al., 2009).

İmalat esnekliği kavramı, rekabetçi öncelikler listesinde yer alan kritik bir rekabet avantajı kaynağı olarak değerlendirilmektedir (Kathuria and Partovi, 1999). Dolayısıyla, rekabetçi pozisyonu geliştirmek ve müşteri siparişlerini elde etmek bakımından stratejiktir (Zhang et al., 2003). Esneklik, firmaların pazardaki ve müşteri taleplerindeki öngörülemeyen değişimler ve talep seviyelerindeki artış ve

azalışlara etkin bir şekilde karşılık verebilmelerini sağlamakla birlikte, değişimden kaynaklı fırsatlardan da yararlanılmasını sağlamaktadır (Bernardes and Hanna, 2009). İmalat esnekliği, firmaların pazar koşullarındaki değişikliklere cevap verme çabukluğu ve kolaylığını ifade etmektedir (Sabry, 2016). Esneklik, hızlı tasarım değişikliği, daha geniş ürün yelpazesi, sipariş değişimlerine uyumu desteklemektedir (Sabry, 2016). İmalat esnekliği, literatürde pek çok yazar tarafından kritik bir rekabet avantajı kaynağı olarak vurgulanmış ve kalite, maliyet ve teslim süresi ile birlikte rekabetçi öncelikler arasında değerlendirilmiştir (Kim and Arnold, 1996; Swink and Hegarty,1998; Kathuria and Partovi, 1999; Joshi et al., 2003; Serhan et al., 2015). İmalat esnekliği, çevresel belirsizlik (Bernardes and Hanna, 2009) ve firma performansı arasında önemli bir rol oynamaktadır (Camison and Lopez, 2010; Patel et al., 2012). Zira, çevresel belirsizlik, bir firmanın dış çevresindeki değişim oranını ve öngörülemezliği ifade etmektedir (Patel et al., 2012). Stratejik açıdan, imalat esnekliği, firmanın iş stratejisini destekleyerek belirsizliği dengelemekte ve imalat sürecinin sorunsuz sürdürülmesini sağlamaktadır (Zhang et al., 2006). İmalattaki esneklik, zaman, emek, maliyet veya performansta az bir maliyetle gerçekleştirilen değişim veya çevreye olan tepkiyi yansıtmaktadır (Patel et al., 2012).

İmalat esnekliği, bir firmanın müşteri taleplerini karşılamak için imalat kaynaklarını ve belirsizliği yönetme kabiliyetini yansıtmaktadır (Zhang et al., 2003; Bernardes and Hanna, 2009). Verimlilikten ödün vermeden imalatta esneklik elde etmek, esnek imalat sistemlerinin geliştirilmesini gerektirebilmektedir (Zhang et al., 2003). İmalat esnekliğini maliyet, kalite ve güvenilirlik ile birlikte stratejik bir iş unsuru olarak görmektedir. Bu bileşenlerin her birine verilen öncelikler, bir firmanın rakiplerine göre nasıl bir pozisyon alacağını belirlemektedir (Zhang et al., 2003). İmalat esnekliği, firmaların yeni ürünleri hızla tanıtmasını, ürüne dair hızlı hamleler yapılabilmesini, imalat sürelerinin kısaltmasını, maliyetlerin düşürülmesini ve zamanında teslimatı sağlayabilmektedir (Zhang et al., 2003).

Yeni ürün geliştirme sürecinde değişen müşteri gereksinimleri ve teknolojilere paralel olarak, performans hedeflerine ulaşabilmek için esnek bir ürün geliştirme sürecinin yönetilmesi gerekmektedir. Dolayısıyla, firmalar stratejik olarak esnek imalat yöntemlerine odaklanmaktadır (Zhang et al., 2009). Ürün geliştirme esnekliği, en az kayıpla hızlı bir şekilde çeşitli yeni ürünlerin tasarlanması ve piyasaya sunulması sürecini içermektedir (Zhang et al., 2009). Ürün geliştirme esnekliği, firmaların ürün üzerindeki değişimlerine ve yeni ürün ticarileştirilmesine dönük

imkanları desteklemektedir. Esnek tasarım ve geliştirme yetenekleri, imalatı daha hızlı ve kolay hale getirmek amacıyla, ürün yapısında basitleşme ve alt bileşen parçalarda standartlaştırma sağlayarak imal edilebilirliği arttırabilmektedir (Zhang et al., 2009). İmalat esnekliği, yüksek kaliteli ürünleri imal edilmesini sağlamaktadır (Zhang et al., 2003). Firmaların yeni ürün geliştirme performansını etkilemenin yanısıra, inovasyon uygulamalarından daha fazla getiri elde etmelerini sağlayan esneklik (Wei et al., 2014), keşfe dayalı inovasyon uygulamaları için organizasyon kültürünü desteklemektedir (Fernhaber and Patel, 2012). Diğer taraftan, çevrenin imalat esnekliği üzerindeki etkisini gözardı ederek daha yüksek performans gösteren firmaların çevresel belirsizlikten bağımsız kalarak daha fazla imalat esnekliğine sahip olacağına ilişkin görüşler de literatürde yer almaktadır (Patel et al., 2012).

Esneklik, özümseme kapasitesi ile de ilişki içerisindedir. Zira özümseme kapasitesi pazardaki değişimlere uyum sağlayarak esnek kalabilmeyi desteklemektedir (Matthyssens et al., 2005). Özümseme kapasitesi kaynakların ve yeteneklerin esnekliğini sağlayarak rekabet avantajını etkilemektedir (Todorova and Durisin, 2007). Dolaysıyla yüksek bir özümseme kapasitesi seviyesine sahip bir firmanın artan imalat esnekliği firma performansı da arttırması muhtemeldir (Patel et al., 2012).

C. Maliyet

Maliyet düşürme stratejisi izleyen firmalar, düşük maliyetle kaliteli ürün veya hizmet sunma çabası içerisine girmektedirler. Bu çaba esneklikten ziyade standart uygulamalar üzerinde sağlanan verimlilikle gerçekleştirilmeye çalışılmaktadır (Tu et al., 2006). Maliyet düşürme stratejisi izleyen firmaların rakip yönelimli olmaları halinde rakipleri ile fiyat, maliyet ve performans anlamında bir kıyaslamaya giderek maliyetleriyle ilgili pazarda rekabetçi bir konumlama sağlamaları münkündür (Tu et al., 2006). Pazarın niteliğine göre, inovatif ürünlerle pazara hızlı yanıtlar verebilmek için örneğin, küresel pazarlarda faaliyet gösteren firmaların fırsatları elde etmeleri için sağladıkları maliyet ve kalite güvencesinin ilerisinde hamleler yapmaları da gerekebilmektedir (Tu et al., 2006). Zira, sıkı maliyet ve teslimat zamanlaması bilgilerini içeren pazar bilgileri özümsendikten sonra pazarın gerekliliklerine göre ürünlerin yenilenmesi söz konusu olabilmektedir (Abecassis-Moedas and Mahmoud-Jouini, 2008).

Rekabetçi avantaj elde etmenin bir diğer yolu maliyeti stratejik bir faktör olarak kullanarak farklılaşmaktır (Serhan et al., 2015). Bu bağlamda, yeni ürün geliştirme sürecinde, daha tasarım aşamasında ürün maliyetlerini yönetmek için belirlenen hedef maliyetler doğrultusunda, ürün tasarımcıları ürün maliyetlerini düşürmek için çalışır (Afonso et al., 2008). Özümseme kapasitesi perspektifinden, yüksek özümseme kapasitesine sahip firmaların organizasyonel öğrenme sayesinde, proaktif olma ve dış fırsatları değerlendirme ihitmallerinin daha yüksek olması, firmaların verimliliğini, maliyet düşürme çabalarını, süreç iyileştirmelerini ve ürün geliştirme performansını etkilemektedir (Scaringella and Burtschell 2017). Maliyet kapsamında, imalat maliyeti ile ilgili kalemler doğrudan imalat maliyetleri, verimlilik, kapasite kullanımı ve stok azaltma olarak değerlendirilmektedir (Ward, et al., 1998).

D. Zaman (Teslim süresi)

Zamana dayalı rekabet, ürün geliştirme sürelerinin daha kısa olması ve ürünlerin rakiplerinden daha hızlı imal edilmesi durumunda başarı elde edilmesini vurgulamaktadır (Sabry, 2016). Teslim süresi, zamanında teslimat, planlanan programa göre ürünün teslim edilmesi yeteneğidir. Yeni siparişlerin elde edilmesinde teslimat hızı gereklidir (Ward et al., 1998).

Zamana dayalı imalat uygulamaları imalat süresini kısaltan bir dizi yönetim yeteneğini kapsamaktadır. İmalatçı firmalar müşterilere odaklanarak müşterilerine yanıt verme süresini kısaltmaya çalışmaktadırlar. Ayrıca, özümseme kapasitesinin firmanın zamana dayalı imalat uygulamaları doğrultusunda müşterileri için değer yaratması üzerindeki etkisi dolaylıdır (Tu et al., 2006). Bu bağlamda, müşterinin sipariş vermesinden, müşteriye ait bir siparişin teslim edilmesine kadarki geçen sürecin kısaltılması kritik bir rekabet avantajı kaynağıdır (Serhan et al., 2015). Zamana esaslı imalat yetkinliği, yeni ürünleri belirli bir zamanlama ile pazara sunulmasını sağlayarak, firmaların rekabetçi konumlarını artırma becerisi sağlamaktadır (Serhan et al., 2015). Dolayısıyla, zaman esaslı bir strateji, firmaların düşük maliyet, yüksek kalite ve hızlı teslimata dayanan rekabetçi ürünleri ile farklılaşarak rekabet etmelerini destekler. Zira, bu strateji doğrultusunda tasarlanan satış ve dağıtım sistemi hız kazanabilmeyi ve zamanında karşılık verebilmeyi sağlar (Slater and Narver, 1995; Serhan et al., 2015). Söz konusu rekabetçi ilişkileri bilen

firmalar yeni ürünlerini pazara sunma ve imalat süresini azaltma konusunda stratejik çabalara odaklanmaktadır (Slater and Narver, 1995).

Günümüzün rekabet ortamında, rakipler, zamana dayalı bir rekabet stratejisi ile düşük maliyet, yüksek kalite ve hızlı teslimat temelinde rekabetçi birçok avantaj elde etmektedir (Zhou et al., 2009). Zamana odaklanmak, firmaların rekabetçi birçok avantaj elde etmesini sağlamaktadır dolayısıyla, değer teslim zinciri halkalarında zamanın sıkıştırılmasının, firmaların düşük maliyetli, yüksek kaliteli ve hızlı teslimatta ürün sunmalarını sağlamaktadır. Yeni ürünlerin hızlı ve güvenilir şekilde teslim edilmesi, birçok firmada rekabetçi bir öncelik olarak literatürde vurgulanmaktadır (Doll et al., 2010). İmalat perspektifinden, kullanılan hız ölçüsü, imalat sürecinin farklı aşamalarında işlenen malzeme kaynağına ilişkin çıktıların gün olarak sayısıdır. Verimlilik ise, istihdam ve yatırım maliyetleri başına sağlanan katma değer olarak tanımlanmaktadır (Nielsen and Holmström, 1995). Pazar yönelimlilik, müşteri ihtiyaçlarının sürekli ve proaktif bir şekilde takibini sağlayarak, bu ihtiyaçların karşılanabilmesi için bilgi kullanımını ve bu yöndeki çabaları teşvik etmekte dolayısıyla ürün kalitesinin ve inovasyon hızının artmasına yol açmaktadır (Rodríguez-Pinto et al., 2011). Literatürdeki bulgulara göre, pazar yönelimlilik, yüksek kaliteli ürünlerin geliştirilmesini kolaylaştırmasınn yanısıra, inovasyon hızının da artırmasını sağlayarak performansı arttırmaktadır (Rodríguez-Pinto, et al., 2011).

Yeni ürün geliştirme projelerinde, ürünleri belirlenen takvimden daha erken pazara sunabilmenin, yeni ürün projesinin mali performansı ile arasında pozitif bir ilişkisinin olduğu literatürde vurgulanmaktadır. Bu anlamda, daha hızlı yeni ürün geliştirme, maliyete ilişkin başa başa noktasının daha kısa sürede yakalanmasını sağlamaktadır (Carbonell and Escudero, 2010). Rekabetçi önceliklerden biri olan hız ile ilgili olarak, literatürde, yeni ürünün pazara sunulma hızı ve yeni ürün başarısı arasında pozitif bir ilişki olduğu belirtilmektedir. Ayrıca, inovasyon hızı, bir diğer sürdürülebilir rekabet avantajı kaynağı olarak değerlendirilmektedir. Zira, inovasyon hızı, firmanın müşterileri ve ihtiyaçları ile yakın temas halinde kalmalarını sağlayan değerli bir kaynak olarak da görülmektedir (Carbonell and Escudero, 2010). İnovasyon hızı aynı zamanda, yeni ürün fikrinden ürün konseptinin pazara sunulmasına kadar geçen süreçte yeni ürün geliştirme hızı ve pazara ürün sokma hızının bir ölçüsüdür (Rodríguez-Pinto et al., 2011).

Hız ile bağlantılı olarak, firmanın bilgi temelli bir diğer yeteneği olan özümseme kapasitesi, inovatif yetenekler ve inovasyon performansı ile ilişkilendirilmektedir. Bu ilişkinin temelinde, özümseme kapasitesinin, inovasyon uygulamalarının hızını, sıklığını ve büyüklüğünü olumlu yönde desteklemesi yatmaktadır. Bu etkileşimli ilişki firmanın gelecekteki özümseme kapasitesini teşkil edecek bilgiyi de sağlamaktadır (Kostopoulos et al., 2011). Bir firmanın çevresindeki değişikliklere cevap vererek çevresine uyum sağlayabilmesi çevresinden bilgi aktarımını sağlayabilmesi ile ilişkilidir. Dolayısıyla, bir firmanın organizasyonel tepkiselliği, firmanın bulunduğu çevreden topladığı ve süzdüğü bilgiler doğrultusunda sağlanan esneklik ve hız sayesinde gerçekleşmektedir (Daghfous, 2004). Özümseme kapasitesi, firmanın kendi çevresindeki değişikliklere uyum sağlama yeteneğini desteklemektedir. Firmanın özümseme kapasitesinin büyüklüğü oranında tepkiselliği artmaktadır. Bir inovatif ürün konseptinin oluşturulmasından, pazarda nihai olarak ticarileştirilmesine kadar geçen süre, inovasyon hızını belirlemektedir. Dolayısıyla, firmanın faaliyetlerini hızlandırma yeteneği ve kısaltılmış ürün-yaşam döngüsü rekabet avantajı sağlamaktadır. İnovasyon hızının rekabetçi bir performansı desteklemesi, literatürdeki muhtelif araştırmalarda vurgulanmaktadır (Wang, Z. and Wang, N., 2012). Özümseme kapasitesi firmanın yeni bilgi uygulamalarını kolaylaştırması nedeniyle, inovasyon hızını olumlu yönde etkilemektedir (Tzokas et al., 2015). Gelişmiş imalat teknolojisindeki gelişmelerle birlikte zamana dayalı imalat ve yeni ürün geliştirmede bilgisayarların ve bilgi sistemlerinin sağladığı hız, verimliliği ve müşteri memnuniyetini desteklemektedir (Tu et al., 2006). Dolayısıyla firmalar, herhangi bir inovasyon uygulamasını, daha yüksek verimlilik ve daha düşük maliyet ile elde etme eğilimindedir (Robertson et al., 2012). Bu doğrultuda, daha az imalat maliyeti ve daha az ürün geliştirme çabası ile müşterilere daha fazla ürün çeşitliliği sunmak üzere daha esnek ve modüler ürün mimarileri kullanılmaktadır (Eppinger, 2011). Bu anlamda, yeni bir ürünün daha hızlı tasarlanmasının yanısıra pazardaki güncel gelişmeler ve pazar bilgisi doğrultusunda başarı şansını arttırmak için son ana kadar da ürün tasarımında değişiklikler yapılabilmesi mümkündür (Abecassis-Moedas and Mahmoud-Jouini 2008).

3.YENİ ÜRÜN GELİŞTİRME SÜRECİNDE RAKİP YÖNELİMLİLİĞİN FİRMANIN İNOVASYON UYGULAMASI VE REKABETÇİLİĞİNE ETKİSİ – YARATICI ENDÜSTRİ ARAŞTIRMASI

3.1. Araştırma Soruları

Çalışmada, yaratıcı yeni ürün fikirlerini hayata geçirmeye çalışan inovatif firmaların organizasyonel öğrenmelerinde kritik rol oynayan bilgi tabanlı bir yetenek olan özümseme kapasitesinin, pazar yönelimlilik, tasarım yönetimi ve imalat perfromansı ile ilişkileri sorgulanmıştır. Ayrıca, rakip yönelimlilik bağlamında, rakiplerinin bilgi tabanlı yeteneği olan özümseme kapasitesi algısının, söz konusu değişkenlerle ilişkileri ve anılan değişlenlerin inovasyon uygulamalarında kritik öneme sahip imalat performansı üzerindeki etkilerinin araştırıldığı sorular şu şekilde derlenmiştir.

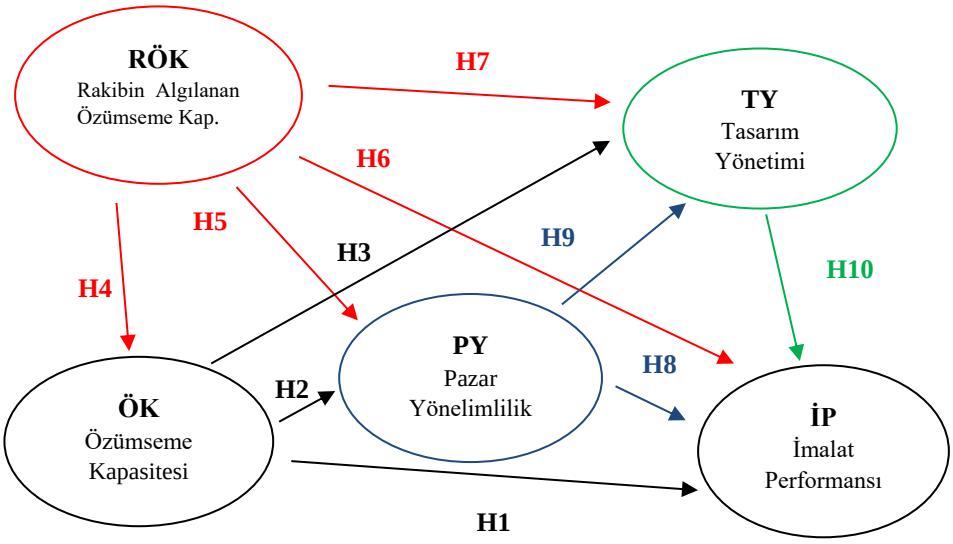
i. Tasarım odaklı yaratıcı endüstrilerde yaratıcı yeni ürün fikirleri pazardan (rakipler ve müşteriler) mı ilham almaktadır yoksa firmanın kendi yaratıcılığına mı dayanmaktadır?
ii. Firmanın tasarım yönetimi, pazardan bilgi akışını temin eden özümseme kapasitesi ve pazar yönelimlilik etkisi altında firmanın imal edilebilir yaratıcı yeni ürünler sunmasını sağlayabilmektemidir?
iii. Tasarım yönetimi, imalat performansını belirleyen rekabetçi öncelikleri şekillendirmektemidir?
iv. Yenilikçi firmaların rekabetçilik sağlayan bilgi tabanlı kaynak ve yetenekleri olan özümseme kapasitesi ve pazar yönelimlilik, imalat performansını nasıl etkilemektedir?
v. Rakip yönelimlilik bağlamında, rakiplerin bilgiye dayalı yeteneği olan özümseme kapasitesi, yenilikçi firmaların rekabetçilik sağlayan bilgiye dayalı kaynak ve yeteneklerini nasıl etkilemektedir?
vi. Rakip yönelimlilik bağlamında, bilginin, ürün farklılaştırma stratejisi izleyen rakiplerce özümsenmesi ve dolayısıyla rakiplerin özümseme kapasitesi, yenilikçi firmaların rekabetçi imalat performansını ve inovasyon uygulamalarını nasıl etkilemektedir?

vii. Firmaların içsel dinamikleri bakımından, tasarım yönetiminin yanısıra özümseme kapasitesi ve pazar yönelimlilik; rekabetçi öncelikleri ve imalat performansını rakiplerinin özümseme kapasitesinin etkisi altında mı belirlemektedir?

3.2. Araştırma Metodolojisi

3.2.1. Araştırma Modeli

Kavramsal modelimizde endüstriyel tasarım odaklı yaratıcı endüstrilerde, rakibin algılanan özümseme kapasitesi, araştırma firmalarının özümseme kapasitesi tasarım yönetimi ve pazar yönelimliliğin yeni ürünlerin imalat performansına olan etkilerininin yanısıra sözkonusu değişkenlerin birbirleri arasındaki etkiler değerlendirilmektedir. Yeni ürün geliştirme (YÜG) sürecinde, tasarım, pazarlama ve imalatın yer aldığı farklı disiplinler bütüncül bir perspektifle dikkate alınmaktadır.



Şekil 3.2.1. Kavramsal model

Bu çalışma, özümseme kapasitesinin imalat performansı üzerindeki etkisi ile pazar yönelimliliğin yeni ürün imalat performansı üzerindeki etkisi arasındaki ilişkiyi deneysel olarak araştırmayı amaçlamaktadır. Bu çalışmada özümseme kapasitesinin, pazar yönelimi, tasarım yönetimi ve yaratıcı yeni ürünlerin imalat performansı üzerindeki etkileri bilgi temelli bakış açısıyla ele alınmıştır. Özümsenen bilginin pazar odaklı firmaların yeni ürün imalat performansına nasıl yansıtıldığı

değerlendirilmektedir. Çalışmamızın, rakiplerin özümseme kapasitesine ilişkin bilgiler ve emilen pazar istihbaratına göre her yeni yaratıcı ürün fikrinin hayata geçirilerek imal edilip edilemeyeceğinin değerlendirilmesine katkıda bulunduğu düşünülmektedir. Bu araştırma soruları, yenilikçi firmaların bilgi tabanlı rekabetçi yeteneklerinin değerlendirilmesine yol açmıştır. Yukarıda bahsedilen araştırma sorularına bir cevap bulmak için, bu çalışma, ürün tasarımı stratejisi izleyerek yenilikçi uygulamalarla ilgili yaratıcı yeni fikirler ve ürünlerin sıklıkla ortaya çıktığı endüstriyel tasarım temelli yaratıcı endüstrilerde faaliyet gösteren Türk firmalar üzerinde Şekil 1'deki kavramsl model çerçevesinde yürütülmüştür.

3.2.2. Araştırmanın Hipotezleri

3.2.2.1. Özümseme Kapasitesi ve İmalat Performansı İlişkisi

Dışsal bilgiyi özümseyebilen firmalar, daha yüksek performanslar elde etmek için imalat esnekliğini güçlendirebilmektedir (Patel and Terjesen, 2012). İmalatçı firmaların müşteriler hakkında bilgiye sahip olmaları, proaktif olmalarını ve müşterileri için daha değerli ürünler sunmalarını sağlar (Chen et al., 2009; Paiva et al., 2012). Literatürde imlatçı fimaların imalat bilgilerini özümsemesine yönelik çalışmalar mevcuttur (Lang et al., 2014). Yazarlar, özümseme kapasitesinin firma performansıyla pozitif ilişki içinde olduğunu bulmuşlardır (Campbell, 2007). İlgili yazarlarca, daha yüksek özümseme kapasitesine sahip olan imalat firmalarının etkili bir iletişim altyapısına sahip olmaları nedeniyle yeni imalat uygulamalarını kullanmakta başarılı olma olasılığının daha yüksek olduğu değerlendirilmektedir (Tu, et al., 2006). Öğrenme, firmaların genel verimliliğini, maliyet azaltımlarını, süreç iyileştirmelerini ve ürün geliştirme performansını doğrudan etkilemektedir (Scaringella and Burtschell, 2017). Yeni uygulamaların tanınması ve uygulamaya sokulması, mevcut uygulamaların üzerine inşa edileceği için mevcut uygulamalar hakkında firma tarafından bilgi sahibi olunmasını gerektirmektedir (Lenox and King, 2004). Bu bağlamda, bir organizasyonunun dış çevre ile arayüzü arasında bir nevi sınır görevi yapan personel, çevreyi izleyerek, organizasyon içindeki personelce asimile edilmesi zor olan dışsal teknik bilgiyi anlaşılabilir bir forma sokarak organizasyonun içselleştirmesine yardımcı olur (Cohen and Levinthal, 1999). Bu bağlamda, aşağıdaki hipotez önerilmiştir:

H1: Firmanın özümseme kapasitesi, imalat performansını pozitif olarak etkilemektedir.

3.2.2.2.Özümseme Kapasitesi ve Pazar Yönelimlilik ilişkisi

Firma içi bilginin yayılması, dolayısıyla pazar yönelimliliğin alt bileşeni olan fonksiyonlar arası etkileşimi teşvik eden içsel bilgi paylaşım mekanizmaları, potansiyel özümseme kapasitesi (bilgi edinme ve asimile etme yeteneği) ve gerçekleşen özümseme kapasitesi (asimile edilen bilgiyi dönüştürme ve uygulama yeteneği) arasındaki boşluğu azaltmaktadır (Estrada et al., 2016). Bir YÜG projesinde, çapraz fonksiyonel işbirliğinin yüksek olduğu proje ekibinin, sözkonusu işbirliğinin olmadığı ekiplere göre bilginin kullanması noktasında daha verimli olmasını sağlayan özümseme kapasitesine sahip olma ihtimali de yüksektir (Gemser and Leenders, 2011). Benzer şekilde, özümseme kapasitesini geliştirmek isteyen bir firma, önce absorbe edilecek dış bilginin özelliklerini inceledikten sonra çapraz fonksiyonel işbirliğini sağlamaktadır (Gemser and Leenders, 2011). Organizasyonel öğrenme bakımından pazarlamaya dönük olumlu sonuçlar, özümseme kapasitesinin seviyesinin artmasını sağlamaktadır (Cruz-González et al., 2015). Bir firmanın rakiplerine ve müşterilere odaklanarak pazarı algılaması, pazardaki bilgileri bir araya getirip yorumlayabilmesi olarak tanımlanmakta olup özümseme kapasitesi ile ilişkilidir (Olavarrieta and Friedmann, 2008). Lilteratür bilgileri ışığında, pazar yönelimlilik ve özümseme kapasitesi arasında doğal bir ilişki mevcuttur.

H2: Firmanın özümseme kapasitesi, pazar yönelimliliğini pozitif olarak etkilemektedir.

3.2.2.3.Özümseme Kapasitesi ve Tasarım Yönetimi ilişkisi

Özümseme kapasitesi, firmaların yeni ürünler için ihtiyaç duyduğu yaratıcı fikirlerin temin edilmesini sağlayarak iç ve dış bilgileri biraraya getirir ve yaratıcı yeni ürünler geliştirmek için bilginin kullanılmasını sağlamaktadır (Chang et al., 2014). Tasarımın doğasında olan ve yaratıcı becerilere sahip bireylere dayanan yaratıcılık, sadece yaratılan organizasyonel bilgi ile yeni fikir üretimi değil, aynı zamanda onların inovatif uygulamalara dönüştürülmesi ile anlam bulmakta ve rekabet avantajı kazandırmaktadır (Akbar and Tzokas, 2013; Kim et al., 2013). Organizasyonel öğrenme, yaratıcılığı desteklerken, yeni fikirlerin gelişmesine ilham

vermektedir (García-Morales, 2007). Dolayısıyla organizasyonel öğrenmede kritik bir rol oynayan özümseme kapasitesi ile yeni fikirlerin gelişmesi arasında bir ilişki vardır. Bu anlamda, pazar bilgisi açısından tasarım ve pazara dönük faaliyetler arasında uyumlu bir ilişki oluşturularak başarılı bir gelişim sağlanabilmektedir (Holm and Johansson, 2005). Sonuç olarak, özümseme kapasitesi aracılığıyla tasarım yönetimine ilişkin becerilerin geliştirilmesi ve tasarım bilgisinin özümsenerek kullanılması beklenmektedir. Bahsi geçen bilgilere istinaden, aşağıdaki hipotez önerilmiştir:

H3: Firmanın özümseme kapasitesi, tasarım yönetimini pozitif olarak etkilemektedir.

3.2.2.4.Rekabetçi Firmaların Özümseme Kapasitelerinin Etkileşimi

Bir firmanın, bilgi kaynağı olan diğer firmalardan öğrenme imkanlarını değerlendirmesi, firmanın bilgiyi dönüştürmesi ve sonraki aşamalarda öğrenme potansiyeli üzerinde belirleyici rol oynamaktadır (Schildt et al., 2012). Firmanın rakiplerinin bilgi tabanlı yeteneği olan özümseme kapasitelerine dair edinilen bilgi, firmanın performans değerlerini etkileyebilmektedir (Hurmelinna-Laukkanen and Olander, 2014). Bu kapsamda rakibin özümseme kapasitesinin firmanın imalat performansı üzerinde de etkili olması beklenmektedir. Özümseme kapasitesine yapılan yatırımlar, dolaylı olarak Ar-Ge yatırımlarını teşvik etmekte ve sürdürülebilir performans değişiklikleri sağlamaktadır (Kostopoulos et al., 2011). Zira özümseme kapasitesi firma performansını etkilemektedir (Tsai, 2001). Ayrıca, literatürde, rakip firmalara ait bilgilerin, onları takip eden diğer imalat firmalarının Ar-Ge faaliyetlerini kısıtlamasına neden olabileceğine dönük tespitlerde bulunulmaktadır (Lhuillery, 2011). Dolayısıyla, inovasyon uygulamaları için gereken Ar-Ge yatırımları ile ilgili kararlar, rakipler arasında yayınan bilgiden etkilenmektedir (Lhuillery, 2011). Bu bağlamda, özellikle lider firmaların takipçisi konumundaki firmalar daha az Ar-Ge'ye yönelmektedir (Lhuillery, 2011). Bu manada, dışsal kaynak olarak rakiplerden sağlanan bilgi aktarımları özümseme kapasitesi üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir (Moilanen et al., 2014). Modeldeki temel varsayım, odak yenilikçi firmaların özümseme kapasitesi ve rakiplerinin özümseme kapasitesi arasındaki etkileşimdir. Böylelikle, rakiplerin özümseme kapasitelerine dair bilgiler odak firmalar tarafından harici bir bilgi kaynağı olarak özümsenmesi varsayımın

temelidir. Endüstriyel tasarım odaklı yaratıcı endüstrilerde, yenilikçi firmaların özümseme kapasiteleri rakiplerinin özümseme kapasitelerinden etkilenmektedir. Ayrıca, benzer bir pazarda rekabet eden firmaların, bilgileri arasındaki bağlantılılık, firmaların yeni bilgiyi asimile etmelerini kolaylaştırdığından özümseme kapasitelerini de arttırmaktadır. Bu bağlamda, rakip firmalar arasındaki bilgi ilişkisinin yüksek olması firmaların özümseme kapasitesini artıracaktır (Song, 2015). Bahsi geçen bilgilere binaen, aşağıdaki hipotez önerilmiştir:

H4: Rakiplerin algılanan özümseme kapasitesi, firmanın özümseme kapasitesini pozitif olarak etkilemektedir.

3.2.2.5.Rakibin Algılanan Özümseme Kapasitesi ve Pazar Yönelimlilik

Rekabet avantajı, rakiplerin yeteneklerinin derinlemesine anlaşılmasına dayanmaktadır (Slater and Narver, 1994). Pazar yönelimlilikleri dolayısıyla aynı zamanda rakip yönelimli olan firmalar, hedef aldıkları rakiplerinin, stratejileri, kaynakları, yetenekleri ve ürün sunumlarına ilişkin bilgilerin değerlendirilmesine öncelik veren rakip yönelimli bilgi edinme davranışları sergileyebilmektedir (Han et al., 1998; Olson et al., 2005). Rakiplere göre yapılan kıyaslama, rekabetçi istihbaratın toplanması, rakip firmaların ürünlerinin veya hamlelerinin incelenmesi sürecini kapsamaktadır (Day, 1994; Campbell, 2007; Song, 2015). Rakip yönelimli firmalar, sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamak üzere, rekabetçi firmaların yetenekleri için tahsis ettikleri kaynakları dikkate almaktadır (Moorman, 1998). Rakip yönelimlilik pazar yönelimliliğin ayrılmaz bir parçasıdır (Yang et al., 2012). Rakip yönelimlilik, rakiplerin eylemlerini belirleme, analiz etme ve bunlara cevap verme iradesi olarak önceki çalışmalarda tanımlanarak pek çok araştırmaya konu olmuştur (Narver and Slater, 1990; Spanjol et al., 2011). Rakiplere ve yeteneklerine göre yapılan kıyaslama sayesinde, rekabet avantajını arttırmak için diğer firmalarda üstünlük yaratan en iyi uygulamaların belirlenmesi, pazar odaklı bir öğrenme ile sağlanmaktadır (Moorman, 1998). Pazar yönelimli bir firmanın pazardaki rakiplerinin bilgi tabanlı yeteneği olan özümseme kapasitelerine dair edindiği algının, rakiplerin bilgiyi kullanabilme yeteneği üzerinde firmanın daha fazla pazar bilgisi edinmesi ve dolayısıyla pazar yönelimliliği üzerinde etkisinin olması beklenmektedir.

H5: Rakibin algılanan özümseme kapasitesi, firmanın pazar yönelimliliğini pozitif olarak etkilemektedir.

3.2.2.6.Rakibin Algılanan Özümseme Kapasitesi ve İmalat Performansı

Rakipler birbirlerinin özümseme kapasitesi gibi elle tutulur olmayan kaynakları hakkında bilgi edindiklerinde, bu bilginin birbirlerinin yenilik ve imlat performansını zayıflatmak için bir silah olarak kullanılmasına yol açabilir. (Hurmelinna-Laukkanen ve Olander, 2014). Başarı merkezli bir bakış açısından, rakip ürünlerden elde edilecek kaynakları birleştirerek yenilikçi ürün geliştirme uygulamalarında başarıya ulaşmak, gerekirse rakiplerle işbirliğini de gerektirebilmektedir (Estrada et al., 2016). Rakip odaklı firmalar rakiplerine, rakiplerinden edindikleri bilgiler doğrultusunda kendi kaynaklarını kullanarak yenilikçi eylemlerle yanıt verirler. (Wong ve Tong, 2012). Rakiplerle ilgili gelişmeleri sürekli olarak izlemek, rakiplerine göre başka bir rekabetçi hareket olarak farklı ürünlerin tasarlanmasına da neden olabilir. Rakiplerin yenilikçi firmalar açısından yüksek bir özümseme kapasitesine sahip olmaları, bilgi tabanlı kaynakların ve yenilikçi firmaların yatırımlarının kaybedilmesi riskini beraberinde getirmektedir. Böylece, bu algıya sahip firmalar inovasyona yatırım yapmak istemeyebilirler. Sonuç olarak, yenilikçi firmanın rakiplerinin özümseme kapasiteleri hakkındaki algısı, yenilikçi firmanın inovasyon uygulamalarını etkilemektedir. (Hurmelinna-Laukkanen and Olander, 2014). Firmalar, rakiplerinin yüksek özümseme kapasiteleriyle ilgili bir algıya sahip olduklarında kendilerini daha yenilikçi olmaya zorlamaktadır (Hurmelinna-Laukkanen and Olander, 2014). Bu algıya göre, yeni ürün geliştirme gibi yenilikçi faaliyetler ve buna bağlı imalat faaliyetlerinin genişletilerek imalat perfrormansını yükseltmeye dönük çabaların da artması mümkündür. Dolayısıyla, yenilikçi bir firmanın rakibinin algıladığı yeteneklerine göre aldığı kararların bir sonucu olarak, taklitler, artımlı veya radikal inovasyonlar ortaya çıkabilmektedir (Hurmelinna-Laukkanen and Olander, 2014). Yukarıdaki bilgiler ışığında aşağıdaki hipotez önerilmiştir:

H6: Rakibin algılanan özümseme kapasitesi, firmanın imalat performansını pozitif olarak etkilemektedir.

3.2.2.7.Rakibin Algılanan Özümseme Kapasitesi ve Tasarım Yönetimi

Rakiplere yönelik bilgilerin toplanması, rakip firmaların yeteneklerinin incelenmesi sürecini de kapsamaktadır (Day, 1994; Campbell, 2007; Song, 2015). Rakiplere göre yapılan kıyaslamalar doğrultusunda, rakip yönelimli firmaların rakiplerinden yaptığı öğrenme eylemi, rakiplerle aradaki boşluğu değerlendirme ve bu boşluğu kapamak üzere yetenek geliştirme faaliyetlerini kapsamaktadır (Moorman 1998). Bu nedenle, doğrudan rakiplerine ve yeteneklerine odaklanan firmalar rakipleri gibi başarılı hamleler yapabilmek için kritik bir yetenek olan rakiplerinin özümseme kapasitelerini de dikkate alırlar. Rakip odaklı bir firma kendi yeteneklerini ve performanslarını iç yönelimli bir bakış açısı ile irdelerken dışa dönük olarak rakiplerinin yetenek ve performanslarını da karşılaştırma yapmak üzere izleyebilir (Day, 1994). Rakipleri hakkındaki bilgileri tarayan firmalar, rakiplerinin gelecekteki planlarının ve bu yönde geliştirilen yeteneklerinin farkında olmak isterler. Böylece rakiplerinin güçlü ve zayıf yönleri hakkında bilgiye ulaşırlar. Birbirlerinin bilgi tarama alanı içinde faaliyet gösteren her bir rekabetçi ve yenilikçi rakip, birbirlerinin yeteneklerinin karşılaştırılmasına izin veren dışsal bir bilgi kaynağıdır (Campbell, 2007). Bu nedenle rekabette avantajlı pozisyon almak isteyen firmalar, doğal olarak tasarım yönetimlerini de, rakiplerinin bilgi temelli rekabetçi yeteneği olan özümseme kapasitesini dikkate almak suretiyle şekillendirerek kaynak tahsisatı yaparlar. Bu bağlamda, firmanın rakiplerine ilişkin algıladıkları özümseme kabiliyetlerinin, tasarım yönetiminin alt boyutları olan temel beceriler, uzmanlık becerileri, inovasyon becerileri, organizasyonel değişim ve paydaşların katılımına dair gereklilikler üzerinde de etkili olması beklenmektedir. Anılan bilgiler ışığında aşağıdaki hipotez önerilmiştir:

H7: Rakibin algılanan özümseme kapasitesi, firmanın tasarım yönetimini pozitif olarak etkilemektedir.

3.2.2.8. Pazar Yönelimlilik ve İmalat Performansı İlişkisi

Pazar yönelimlilik, özümseme kapasitesi ve inovasyon arasındaki ilişkiye dair literatürde çalışmalar mevcuttur (Chao et al., 2011). Yenilik kalitesi, firma performansını etkilemektedir (Wang, Z and Wang, N., 2012). Pazar yönelimlilik, bir firmanın imalat performansını etkileyebilmektedir. Daha yüksek seviyede müşteri ve

rakip yönelimliliği olan firmalar, imalat performanslarının iyileşmesini sağlamaktadırlar. Dolayısıyla, yüksek bir pazar yönelimi, maliyet, kalite, teslimat ve esneklik gibi imalat performansının dört boyutu üzerinde de olumlu bir etkiye sahiptir (Johnson et al., 2009; Gaur et al., 2011). Pazar odaklı firmalar müşterilerin beklentilerini ve rakiplerin ürünlerini daha iyi algılayarak, rakiplerine göre daha kaliteli ürünler ortaya koyabilmektedir. Benzer şekilde müşterilerin teslim beklentilerinin karşılanması ve imalat sürecinde esneklik sağlanmasında pazar yönelimlilik etkili bir rol oynamaktadır (Gaur et al., 2011). Literatür taramasında belirtildiği üzere, pazar yönelimlilik, ürün kalitesi, pazara sunma hızı, yenilik hızı ile bağlantılı ürün geliştirmelerini etkilemektedir. Bu anlamda, pazar yönelimliliği firma performansıyla da yakın ilişki içerisindedir (Rodríguez-Pinto et al., 2011). Bir firmanın pazar yönelimliliği, pazar bilgisiyle belirli operasyonel fonksiyonları besleyebilmesini sağlamaktadır (Hsu et al., 2014). Bu nedenle pazar yönelimli bir firma, imalat fonksiyonunu pazar bilgisine göre şekillendirebilir. Pazar yönelimlilik, başarılı imalat performansı için hız, maliyet, kalite ve esneklik hakkında gereken pazar bilgisini temin etmektedir (Gaur et al., 2011). Yukarıdaki literatür bilgileri çerçevesinde aşağıdaki hipotez önerilmiştir:

H8: Firmanın pazar yönelimliliği, imalat performansını pozitif olarak etkilemektedir.

3.2.2.9. Pazar Yönelimlilik ve Tasarım Yönetimi İlişkisi

Ürünlerin dış görünüşündeki yenilik derecesini yansıtan tasarım yenilikçiliği ile pazardaki ürün satışları arasında pozitif bir ilişki vardır. Rakip ürünlerden farklı tasarımlar sunmaya odaklanan tasarımla inovasyon stratejisi finansal perfromansta büyüme sağlamaktadır (Tabeau et al., 2016). Yeni ürün performansı, pazarın durumu ve yeni ürünün müşteri tarafından kabulü ile yakından ilişkilidir (Hsu et al., 2014). Literatürde tasarımla ilgili bir diğer kavram, kullanıcı odaklı tasarım (user oriented design), YÜG sürecinin kısaltılması ve maliyet tasarrufu sağlayabilme üzerinde durmaktadır (Veryzer and Borja de Mozota, 2005). Tasarımcıların karar özgürlüğü, süreç ve pazar performansı üzerinde etkiler göstermektedir (Tabeau et al., 2016). Dolayısıyla, pazar yönelimli firmaların pazar bilgileri doğrultusunda bir tasarım yönetimine sahip olmaları beklenmektedir. Yukarıdaki bilgiler ışığında aşağıdaki hipotez önerilmiştir:

H9: Firmanın pazar yönelimliliği, tasarım yönetimini pozitif olarak etkilemektedir.

3.2.2.10. Tasarım Yönetimi ve İmalat Performansı İlişkisi

YÜG sürecinde, ürün tasarımı, müşterilerin ihtiyaçlarını karşılamanın yanısıra imalat sürecinde gereken verimliliği sağlamak için de kritiktir (Camison and Lopez, 2010). Fonksiyonel işbirliği ve etkileşim kapsamında, tasarım ve imalat entegrasyonu örtük bilginin öğrenilmesini kolaylaştırmakta, ürün ve pazar odaklı bilgi birikiminin oluşmasını sağlamaktadır. Tasarım ve imalat entegrasyonu ürün tasarımı ve imalat sistemi arasında bileşenlerin paylaşımını sağlayarak, ürün kalitesi, teslimat ve esneklikte pozitif bir iyileşme getirmektedir (Swink and Nair, 2007). İmalat açısından, ürün tasarım sürecinin çapraz işlevsel bir süreç olması nedeniyle imalat süreci Ar-Ge, pazarlama, mühendislik tasarımı ve endüstriyel tasarımla birlikte hareket etmektedir (Veryzer and Borja de Mozota, 2005; Paiva et al., 2012). Zira, ürün tasarımı sırasında imalat gereklilikleri dikkate alınmaktadır (Fixson, 2005). Dolayısıyla, literatürde yer alan imalat için tasarım kavramı, imalat süreci iyileştirmelerinin yanısıra, ürün iyileştirmelerinin gerekliliğini tespit etmektedir (Wuest et al., 2015). İmalat için tasarım, ürün tasarımını imal edilebilir kılarak, müşteri beklentilerine hızlıca cevap vermeyi sağlamakla birlikte, ürün ve süreç esnekliklerini sağlayarak yüksek kalitede ürünlerin ortaya çıkmasını sağlamaktadır (Youssef, 1994; Swink and Nair, 2007). Tasarım, ürün geliştirmede ürün yaşam döngüsünü etkileyen önemli bir süreçtir ve bu erken aşamada uygun kararlar vermek, geliştirme sürecini iyileştirerek stratejik hedeflerin gerçekleştirilmelerine yardımcı olmaktadır (Poorkiany et al., 2016). Yukarıdaki bilgiler ışığında aşağıdaki hipotez önerilmiştir:

H10: Firmanın tasarım yönetimi, imalat performansını pozitif olarak etkilemektedir.

Özetle, tez çalışmasında aşağıdaki hipotezler test edilmiştir;

H1: Firmanın özümseme kapasitesi, imalat performansını pozitif olarak etkilemektedir.

H2: Firmanın özümseme kapasitesi, pazar yönelimliliğini pozitif olarak etkilemektedir.

H3: Firmanın özümseme kapasitesi, tasarım yönetimini pozitif olarak etkilemektedir.

H4: Rakiplerin algılanan özümseme kapasitesi, firmanın özümseme kapasitesini pozitif olarak etkilemektedir.

H5: Rakibin algılanan özümseme kapasitesi, firmanın pazar yönelimliliğini pozitif olarak etkilemektedir.

H6: Rakibin algılanan özümseme kapasitesi, firmanın imalat performansını pozitif olarak etkilemektedir.

H7: Rakibin algılanan özümseme kapasitesi, tasarım yönetimini pozitif olarak etkilemektedir.

H8: Firmanın pazar yönelimliliği, imalat performansını pozitif olarak etkilemektedir.

H9: Firmanın pazar yönelimliliği, tasarım yönetimini pozitif olarak etkilemektedir.

H10: Firmanın tasarım yönetimi, imalat performansını pozitif olarak etkilemektedir.

3.2.3. Örneklem

Teorik altyapı ışığında, yaratıcı yeni ürünler imal eden, son üç yıldır endüstriyel tasarım kullanarak ürün farklılaştırma stratejisini izleyerek pazara yaratıcı yeni ürünler sunmuş olan ve yaratıcı endüstri alanında faaliyet gösteren firmalar üzerinde anket yoluyla bir araştırma gerçekleştirilmiştir. Bu kapsamda, endüstriyel tasarım alanında YÜG çalışmaları ve yenilikçi ürünlerin değerlendirildiği, 2008-2014 yılları arasında 4 kez düzenlenmiş olan “Design Turkey” endüstriyel tasarım ödül programına katılmış imalat firmaları üzerinde bir çalışma gerçekleştirilmiştir. "Design Turkey", her iki yılda bir Endüstriyel Tasarımcılar Derneği, Türkiye Cumhuriyeti Ekonomi Bakanlığı ve Türkiye İhracatçılar Meclisi'nin desteğiyle gerçekleştirilmektedir. Bu programın temel amacı, yaratıcı tasarımın yaratıcı gücünü kullanarak katma değerli ve rekabetçi YÜG yaklaşımlarını ortaya çıkarmak ve teşvik etmek için yaratıcı bir şekilde tasarlanan yenilikçi ürünlerin değerlendirilmesi ve ödüllendirilmesidir (Design Turkey).

Üzerinde çalışma yapılan firmalar, Paketleme/Hızlı Tüketim Malları, Aydınlatma, Elektronik, Ev Gereçleri/Kişisel Bakım, Ev Mobilyaları, Ev/Ofis Aksesuarları, Kamusal Alan Ürünleri, Ofis Mobilyaları, Spor, Hobi, Oyunlar, Oyuncak/Çocuk Ürünleri, Tıbbi Cihazlar/Gereçleri, Taşıtlar/Araç Aksesuarları, Vitrifiye Ürünler/Yapı Bileşenleri, Yatırım Ürünleri/İnşaat Ekipmanları sektörlerine mensuptur. "Design Turkey" ödül platformunda yer alan sözkonusu endüstriyel tasarım temelli yaratıcı sektörler, daha önce Uluslararası Endüstriyel Tasarım Derneği (ICSID) olan Dünya Tasarım Örgütü (WDO) tarafından sınıflandırılmıştır.

3.2.4. Ölçekler

Bu çalışmada literatürden alınan mevcut ölçekler kullanılmıştır. Özümseme kapasitesi (ÖK); ölçüm öğeleri, Flatten et al., (2011) tarafından yapılan önceki çalışmalarından ve Zahra and George (2002)'un özümseme kapasitesi çalışmasından uyarlanmıştır. ÖK için dört boyutta beşli Likert ölçeği kullanılmıştır. Bu çalışma, edinme, asimilasyon, dönüşüm ve bilginin kullanımı'ndan oluşan temel işlevlerin bileşimi olan özümseme kapasitesi tanımı üzerine odaklanmıştır (Zahra and George, 2002). Edinme, dış bilginin tanımlanması ve elde edilmesi aşamasını temsil eder. Böylelikle, firmaların ürün inovasyonundaki dahili üretim süreçleri için değerlidir. Asimilasyon süreci, edinilen bilginin derinlemesine kavranmasının analizini ve yeteneğini kapsar. Dönüşüm, elde edilen dış bilginin mevcut önceki bilgilerle birleştirilmesi aşamasıdır. Kullanım (sömürü), dönüştürülmüş bilginin operasyonel hedeflerde kullanılmasının aşamasıdır (Zahra and George, 2002, Todorova and Durisin, 2007). Bu yetenekler kümesi, rekabetçi iş stratejisiyle uyumlu, yararlı ve avantajlı bilgiyi ortaya çıkarır. Belirlenen imalat performansı hedefi gibi organizasyonel hedefler için kritik öneme sahiptir.

Rakibin algılanan özümseme kapasitesi (RÖK); ile ilgili ölçüm öğeleri Hurmelinna-Laukkanen and Olander (2014) ve Flatten et al., (2011)'nın önceki çalışmalarından uyarlanmıştır. RÖK, dört boyutta beşli Likert ölçeği ile ölçülmüştür.
İmalat performansı (İP); rekabetçi önceliklerle ilişkilendirilerek birçok çalışmada ele alınmıştır. Bu nedenle tezimizde maliyet, kalite, teslim hızı ve esneklik ile ilgili rekabetçi öncelikler dikkate alınmaktadır. İP, ölçüm kalemleri Liao et al., (2010)'nın önceki çalışmasından uyarlanmıştır. İP, dört boyutta beşli Likert ölçeği ile ölçülmüştür.

Pazar yönelimlilik (PY); müşteri yönelimlilik, rakip yönelimlilik ve fonksiyonlararası koordinasyon alt boyutlarını içermektedir (Narver and Slater, 1990). Müşteri yönelimlilik, müşteriler hakkındaki bilgilere odaklanmayı, rakip yönelimlilik, rakipler hakkındaki bilgilere odaklanmayı ifade etmektedir. Fonksiyonlar arası koordinasyon ise ilgili fonksiyonel birimler arasındaki etkileşimle ilgili bilgi birikimine odaklanmaktadır (Hult et al., 2005). Araştırma firmalarının pazar yönelimi, Narver and Slater (1990)'dan uyarlanan ve üç alt boyuta sahip pazar yönelimlilik beşli likert ölçeği ile ölçülmüştür.

Tasarım Yönetimi (TY) kavramı; tasarım yönetimi becerilerine ilişkin; temel beceriler, uzmanlık becerileri, paydaşların katılımı, organizasyonel değişim ve inovasyon becerileri olmak üzere beş alt boyuttan oluşmaktadır (Chiva and Alegre, 2009). Araştırma firmalarının tasarım yönetimi, Chiva and Alegre (2009)'nin önceki çalışmasından uyarlanan ve beş alt boyut içeren TY kavramı, beşli likert ölçeği ile ölçülmüştür.

3.2.5. Veri Toplama Yöntemi

Anket, araştırmada veri toplama yöntemi olarak kullanılmıştır. Araştırma soruları kapsamında; araştırma modelinde yer alan değişkenler arasındaki ilişkileri belirlemeye dönük hipotezleri test etmek üzere gerekli verilerin sistematik bir şekilde toplanarak arşivlenmesi sağlanmıştır. Anket yöntemi ile veri toplama, gerek zaman ve maliyet tasarrufu sağlaması ve gerekse de verilerin kolaylıkla sayısal olarak derlenerek istatistik değerlendirmeyi sağlaması bakımından tercih edimiştir.

Anketle veri toplamak üzere dört bölüm altında yer alan toplam 103 soru ile bir anket formu oluştrulmuştur. Bu soruların 91'ini, değişkenlerarası ilişkileri tespit etmeye yönelik sorular teşkil etmiştir. Anket formunun demografik bilgileri sorgulayan ilk bölüm dışındaki sorular beşli Likert ölçeğinde, (1) kesinlikle katılmıyorum, (2) katılmıyorum, (3) kararsızım, (4) katılıyorum ve (5) kesinlikle katılıyorum şeklindeki cevap seçenekleri ile düzenlenmiştir.

Birincil veriler, elektronik olarak anket yoluyla test için "Design Turkey" platformu arşivindeki verilerden toplanmıştır. Anket, İngilizce'den Türkçe'ye çevrilmiş ve ölçümler konusundaki endişeleri azaltmak için 33 katılımcı ile bir deneme grubunda test edilmiştir. Ayrıca araştırma anketinde yer alan maddelerin uygunluğunu ve doğruluğunu teyit etmek amacıyla çeşitli üniversitelerden akademisyenlerin yanısıra endüstriyel tasarım odaklı ilgili sektörlerden uzman ve yöneticilerle görüşmeler yapılmıştır. Anketin bağlantılarını içeren e-postalar, veri toplama için 386 firmanın üst düzey yöneticilerine, pazarlama ve ürün tasarım yöneticilerine gönderilmiştir. Kullanılabilir 177 anket toplanmıştır. Anket cevap oranı %45,85'dir.

3.3. Analiz ve Bulgular

Literatür taraması neticesinde oluşturulan araştırma modeli ve hipotez testleri için yapısal eşitlik modeli (YEM) kullanılmıştır. Bir yapısal eşitlik modeli olan PLS-Partial Least Squares (kısmi en küçük kareler) yaklaşımı hipotezleri test etmek için istatistiksel bir yöntem olarak kullanılmıştır. PLS çok değişken kullanılarak araştırma modelinin analizlerini tek seferde yapmaya imkan vermektedir. Ayrıca, numunenin küçük boyutu ve değişkenler arasındaki tahmin edilen ilişkilerin doğası nedeniyle PLS tercih edilmiştir (Roldán and Sánchez-Franco, 2012).

3.3.1. Tanımlayıcı İstatistikler

Araştırmaya katılan firmalara ilişkin demografik özellikler ve frekans analizleri SPSS istatistik programı ile ortaya çıkarılmış olup, sözkonusu bilgiler aşağıda tablo ve şekiller halinde derlenmiştir.

Tablo 3.3.1. İşletmelerin sektörü

Sektör	N	%
Ambalaj ve Hızlı Tüketim	20	11
Aydınlatma	9	5
Elektronik	15	8
Ev Cihazları ve Kişisel Bakım	12	7
Ev Mobilyası	12	7
Ev ve Ofis Gereçleri ve Aksesuarları	11	6
Kamu Alanı Ürünleri	5	3
Ofis Mobilyası	14	8
Spor, Hobi, Oyun, Oyuncak ve Çocuk Ürünleri	14	8
Tıbbi Cihazlar ve Gereçler	5	3
Ulaşım Araçları ve Aksesuarları	23	13
Vitrifiye Ürünler ve Yapı Bileşenleri	20	11
Yatırım Ürünleri ve İş Makineleri	17	10

Araştırma konusu işletmelerin daha çok ulaşım araçları/aksesuarları (%13), ambalaj/hızlı tüketim (%11), vitrifiye ürünler/yapı bileşenleri (%11), yatırım ürünleri/ iş makineleri (%10), elektronik (%8), ofis mobilyası (%8) ve oyun ürünleri (%8) sektörlerine mensup olduğu anlaşılmaktadır (Tablo 3.3.1).

Tablo 3.3.2. İşletmelerin büyüklüğü

Çalışan Sayısı	N	%
Mikro İşletme (1-9)	29	16
Küçük İşletme (10-49)	71	40
Orta Boy İşletme (50-249)	77	44

Tablo 3.3.2'de belirtildiği üzere, firmaların küçük (%56) ve orta boy (%44) işletmelerden oluştuğu ortaya çıkmaktadır.

Tablo 3.3.3. İşletmelerin bulunduğu iller

İl	N	%	İl	N	%
Ankara	4	2	Kırklareli	1	1
Bursa	8	4	Kocaeli	12	7
Eskişehir	3	2	Konya	1	1
İstanbul	140	79	Kütahya	1	1
İzmir	4	2	Uşak	1	0
Kayseri	2	1			

Demografik bulgular, araştırmaya konu firmaların büyük oranda İstanbul'da konumlanmış (%79) olduğunu tespit etmektedir (Tablo 3.3.3).

Tablo 3.3.4. Anketi yanıtlayanların departmanı

Departman	**N**	**%**
Ar-Ge ve Ürün Tasarım	50	28
Pazarlama	43	24
Yönetim	84	48

Anketi yanıtlayan firma temsilcilerinin yönetim depertmanında çalışan kişiler olduğu Tablu 3.3.4'deki dağılımlarda görülmektedir.

Tablo 3.3.5. Anketi yanıtlayanların pozisyonu

Pozisyon	**N**	**%**
Orta Düzey Yönetici	34	19
Üst Düzey Yönetici	52	29
Tepe Yönetici	91	52

Tablo 3.3.5'de, anketi daha çok, tüm işletme fonsiyonları hakkında fikir sahibi olan tepe yöneticilerin yanıtladığı tespit edilmiştir.

Tablo 3.3.6. Anketi yanıtlayanların eğitim düzeyi

Eğitim	**N**	**%**
Doktora	5	3
Yüksek Lisans	62	35
Lisans	82	46
Ön Lisans	12	7
Lise	16	9

Söz konusu işletmelerde anketi yanıtlayan firma temsilcilerinin eğitim düzeylerinin ağırlıklı olarak lisans/yüksek lisans düzeyinde olduğu anlaşılmaktadır (Tablo 3.3.6).

Tablo 3.3.7. Anketi yanıtlayanların cinsiyeti

Cinsiyet	N	%
Erkek	143	81
Kadın	34	19

Anketi yanıtlayaanlar Tablo 3.3.7'deki veriler doğrultuunda, büyük oranda erkeklerden oluşmaktadır.

Tablo 3.3.8. Anketi yanıtlayanların sektördeki tecrübesi

Yıl	N	%
(1-5)	24	13
(6-10)	23	13
(11-15)	25	14
(16-20)	19	11
(21-25)	30	17
(26-30)	13	7
(31-35)	28	16
(36-40)	9	5
(41-45)	3	2
(46-50)	3	2

Anketi yanıtlayan firma temsilcilerinin tatmin edici düzeyde sektörel birikim ve tecrübe edinecek kadar çalışmış oldukları Tablo 3.3.8'deki verilerden anlaşılmaktadır.

Tablo 3.3.9. Anket yanıtlayanların yaşı

Yaş	N	%
(20-40)	67	38
(41-60)	101	57
(61-70)	9	5

Anketi ynıtlaynları daha çok 41-60 yaş arasında orta yaşlı firma çalışanları olduğu Tablo 3.3.9'daki dağılımlarda ortaya konmaktadır.

3.3.2. Ölçüm Güvenilirliği ve Geçerliliği

3.3.2.1. Geçerlilik

Gözlemlenen değişkenlerin faktör yükünü gizli değişkenlerle ölçmek için yakınsama geçerliliği benimsenmiştir. Ölçüm soruları arasındaki tutarlılık için, faktör yüklemesi 0,5'ten büyük olmalıdır (Fornell and Larcker, 1981). Çıkartılan ortalama varyans (ÇOV) değerleri 0,5'ten büyüktür (Tablo 3.3.10). Çalışmamızın faktör analizi sonuçları tablo 3.3.11'de gösterilmiştir. Her bir değişkenin pozitif ve yüksek korelasyonlu olduğu ve en uygun faktör yapısına ulaşıldığı bulunmuştur. En küçük faktör yükü .586 ve en yüksek faktör yükü .876 olmuştur. Bu bakımdan değişkenlerin yakınsama geçerliliği olduğu söylenebilir.

Pazar yönelimlilik ölçeği için tutarsızlık yaratan, müşteri yönelimlilik alt boyutu ile ilgili "Şirket stratejilerimiz, müşteriler için daha büyük değer yaratılması inancı doğrultusunda belirlenmektedir" ifadesi çıkartılmıştır.

Ayrıca, özümseme kapasitesi ölçeği için tutarsızlık yaratan, bilginin kullanımı alt boyutu ile ilgili "Şirketimiz ürün tasarımına ilişkin teknolojileri düzenli olarak yeniden ele almakta ve yeni bilgiye göre adapte etmektedir". İfadesi çıkarılmıştır. PLS ile yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonuçları tablo 3.3.11'de yer almaktadır.

Diğer taraftan değişkenlerin diskiriminant geçerliliğine de bakılmıştır. Diskriminant geçerliliği ise, çıkarılan ortalama varyans (ÇOV) değerlerinin ilişkili olduğu her bir değişkenin, değişkenler arasındaki korelasyon ile karşılaştırılması ile belirlenir (Staples et al., 1999). Diskriminant geçerliliğinin kabul edilebilmesi için ÇOV değerlerinin karekökü, ilgili satır ve sütuna karşılık gelen herhangi bir değerden büyük olmak zorundadır (Staples et al., 1999). Tablo 3.3.12'de güvenilirlik sonuçları ve korelasyon matriksi sunulmaktadır. Tabloda görüldüğü üzere, ÇOV değerlerinin her birinin karekökü, ilgili herhangi bir satır ve sütuna karşılık gelen korelasyon katsayısından daha büyüktür. Bu sonuçlar değişkenlerin hem geçerli hem de güvenilir olduğunu göstermektedir.

3.3.2.2. Güvenilirlik

Ölçeklerin güvenilirliği için Cronbach Alfa, kompozit güvenilirlik (CR-Composite Reliability) ve çıkartılan ortalama varyans (AVE) değerleri dikkate alınmıştır. Kullanılan değişkenlerin Cronbach Alfa değeri (α) .909 ile .962 arasındadır (Tablo 3.3.10). Nunnally (1978) tarafından önerilen güvenilirlik değeri

olarak 0,5'ten büyüktür. Tüm değişkenlerin güvenilir olduğu kabul edilebilir. Hair et al., (1995) kompozit güvenilirliği, tüm endeksler arasındaki iç tutarlılığı ortaya koyan tüm ölçülen değişkenlerin güvenilirliğinin toplamı olduğunu öne sürmüşlerdir. Güvenilirliğin değeri ne kadar yüksekse, bu değişkenler arasındaki iç tutarlılık o kadar fazladır. Fornell ve Larcker (1981), bileşik güvenilirliğin 0,5'ten büyük olması gerektiğini önermektedir. Önerdiğimiz yapı içindeki değişkenlerin tümü 0.924 ile 0.966 arasında kompozit güvenilirliğe sahiptir. Diğer bir deyişle, gizli değişkenlerin iç yapısal uyumu için yapı güvenilirliğinin, Tablo 3.3.10'da gösterildiği gibi iyi olduğu söylenebilir.

Tablo 3.3.10. Ölçeklerin güvenilirliği

	AVE	Composite Reliability	R Square	Cronbachs Alpha	Communality	Redundancy
PY	0,505602	0,945408	0,385015	0,938610	0,505602	0,019347
RÖK	0,687033	0,966099		0,962158	0,687033	
TY	0,510889	0,931036	0,608739	0,919427	0,510889	0,045059
ÖK	0,505806	0,924087	0,211291	0,909728	0,505806	0,106323
İP	0,508025	0,953685	0,431628	0,948782	0,508025	0,024350

Tablo 3.3.11. Doğrulayıcı faktör yükleri

Değişkenler	PY	RÖK	TY	ÖK	İP
Rakibin Özümseme Kapasitesi Algısı					
D1: Rakiplerimizin sektörümüzle ilgili bilgi kaynaklarını kullanmaları konusunda çalışanlarını motive ettiğini düşünmekteyiz.		0,780101			
D2: Rakiplerimizin çalışanlarının sektörün çok daha ilerisindeki bilgiler ile ilgilenmelerine önem verdiğini düşünmekteyiz.		0,814797			
D3: Rakiplerimizin fikir ve konseptlerini, bünyelerindeki ilgili departmanların ortak değerlendirmelerine sunduğunu düşünmekteyiz.		0,870829			
D4: Rakiplerimizin sorunlarını, bünyelerindeki ilgili departmanların ortak desteği ile çözülmesine önem verdiğini düşünmekteyiz.		0,844876			
D5: Rakiplerimizin önemli bir bilgi elde etmesi halinde, bu bilginin bünyelerindeki ilgili tüm birim ve departmanlara hızlı bir şekilde ulaştırıldığını düşünmekteyiz.		0,858026			
D6: Rakiplerimizin yeni gelişmeler, sorunlar ve başarılarla ilgili görüş alışverişinde bulunmak üzere bünyesindeki ilgili tüm birimlerle düzenli olarak toplantılar yaptığını düşünmekteyiz.		0,862581			

D7: Rakip firma yönetimlerinin, prototiplerin geliştirilmesini teşvik ettiklerini düşünmekteyiz.		0,777982			
D8: Rakiplerimizin ürün tasarımına ilişkin teknolojileri düzenli olarak yeniden ele aldıklarını ve yeni bilgiye göre adapte ettiklerini düşünmekteyiz.		0,806302			
D9: Rakiplerimizin, ürün tasarımına ilişkin yeni teknolojilere adapte olarak daha verimli çalışabilme yeteneğine sahip olduğunu düşünmekteyiz.		0,789247			
D10: Rakiplerimizin çalışanlarının topladıkları bilgiyi yapılandırma ve kullanma yeteneğine sahip olduğunu düşünmekteyiz.		0,844738			
D11: Rakiplerimizin çalışanlarının, yeni bilgiyi hem farklı amaçlara yönelik hazırlıklar yapmak ve hem de kullanıma uygun bir hale getirmek için özümseyebildiklerini düşünmekteyiz.		0,837581			
D12: Rakiplerimizin çalışanlarının, mevcut bilgiler ile yeni anlayışları başarıyla bağdaştırabildiklerini düşünmekteyiz.		0,861135			
D13: Rakiplerimizin çalışanlarının, yeni bilgileri ürün tasarımı çalışmalarında uygulamaya koyabildiklerini düşünmekteyiz.		0,819512			
Tasarım Yönetimi					
D14:Tasarımlarımızın kalitesi ürünlerimize yansıtılabilmektedir.			0,733563		
D15: Tasarımlarımız ürün bünyesinde imalata uygun niteliktedir.			0,769451		
D16: Tasarımlarımız düşük maliyetle ürüne adapte edilebilmektedir.			0,671060		
D17: Yeni ürünlerin tasarlanması ve piyasaya sürülmesi hızlı bir şekilde yapılmaktadır.			0,732826		
D18: Tasarım sürecine müşterilerimiz dâhil edilmektedir.			0,692172		
D19: Müşterilerimizden yeni ürün fikirleri alınmaktadır.			0,654562		
D20: Şirketimizde birbirine benzer tasarımların yanı sıra yeni tasarım fikirleri de ortaya çıkmaktadır.			0,762742		
D21: Şirketimizde işletme fonksiyonlarının birlikte çalışması sağlanmaktadır.			0,725145		
D22: Şirketimizde tasarım prosesi, ilgili departmanların iş akış sırasını izlemek yerine, ilgili departmanların eş zamanlı ortak katılımları ile yürütülmektedir.			0,694367		
D23: Tasarımlarımızda son model bilgisayar destekli tasarım araçları verimli bir şekilde kullanılmaktadır.			0,621826		
D1: Tasarım sürecinde yeni ürünlerin gerçek maliyetini tahmin ederiz.			0,633425		
D24: Tasarım sürecinde mükemmel tasarım becerileri olan kişilerle çalışırız.			0,776783		
D25: Tasarım sürecinde yeni ürünlerin imal edilebilirlik testleri yapılmaktadır.			0,797143		
Özümseme Kapasitesi					
D26: Şirketimizde fikir ve konseptler, diğer departmanlarla da istişare edilmektedir.				0,791840	

D27: Yönetimimiz sorunların diğer departmanların da desteği ile çözülmesi gerektiğini vurgulamaktadır.				0,676591	
D28: Eğer bir departman önemli bir bilgi elde ederse bu bilgi şirketimizdeki, tüm birim ve departmanlara hızlı bir şekilde ulaştırılmaktadır.				0,658153	
D29: Yönetimimiz yeni gelişmeler, sorunlar ve başarılarla ilgili görüş alışverişinde bulunmak üzere düzenli olarak diğer tüm birimlerle toplantılar yapmaktadır.				0,782284	
D30: Yönetimimiz prototiplerin geliştirilmesini desteklemektedir.				0,674312	
D31: Şirketimiz ürün tasarımına ilişkin yeni teknolojilere adapte olarak daha verimli çalışabilme yeteneğine sahiptir.				0,586721	
D32: Çalışanlarımız toplanan bilgiyi şirket faaliyetlerine uyarlayarak kullanma yeteneğine sahiptir.				0,767007	
D33: Çalışanlarımız yeni bilgiyi hem farklı amaçlara yönelik hazırlıklar yapmak ve hem de kullanıma uygun bir hale getirmek için özümseyebilmektedir.				0,797489	
D34:Çalışanlarımız mevcut bilgiler ile yeni anlayışları başarıyla bağdaştırabilmektedir.				0,764999	
D35: Çalışanlarımız yeni bilgileri ürün tasarımı çalışmalarında uygulamaya koyabilmektedir.				0,690214	
D36: Yönetimimiz sektörümüzle ilgili bilgi kaynaklarını kullanmaları konusunda çalışanları motive etmektedir.				0,631395	
D37: Yönetimimiz çalışanların sektörün çok daha ilerisindeki bilgiler ile ilgilenmelerini beklemektedir.				0,675460	
Pazar Yönelimlilik					
D38: Tepe yönetimimiz rakiplerimizin güçlü yanları ve stratejileri hakkında düzenli olarak tartışmaktadır.	0,701044				
D39: Rekabetçi avantaj için fırsat oluşturan müşterileri hedeflemekteyiz.	0,645928				
D40: Rekabetçi avantaja yönelik stratejimiz, “müşteri ihtiyaçlarını anlamak” temeli üzerine kuruludur.	0,685782				
D41: Hizmet verdiğimiz müşterilerin ihtiyaçları doğrultusunda yükümlülük ve odaklanma düzeyimizi sürekli izlemekteyiz.	0,801454				
D42: Şirketimizin hedefleri öncelikli olarak ‘müşteri tatmini’ ni esas alınarak belirlenmektedir.	0,718805				
D43: Müşteri tatminini sistematik olarak ölçmekteyiz.	0,777844				
D44: Müşteri tatminini sıklıkla ölçmekteyiz.	0,693553				
D45: Satış sonrası hizmete özen göstermekteyiz.	0,656968				
D46: Şirketimiz, müşterilerimizin ihtiyaç, istek ve gereksinimleri ile ilgili sürekli bilgi toplamaktadır.	0,726728				
D47: Potansiyel müşterilerimiz yeni ürün geliştirme sürecine dâhil edilmektedir.	0,741818				
D48: Şirketimiz ilgili bilgileri müşterileri ile açıkça paylaşmaktadır.	0,636691				

D49: Yöneticilerimiz çalışanların müşterilere nasıl değer katabileceğini bilmektedir.	0,676482				
D50: Tüm departmanlar birbirlerinin talep ve ihtiyaçlarına duyarlıdır.	0,760887				
D51: Müşterilerimizle yaşanan başarılı veya başarısız deneyimlere ilişkin bilgilerden tüm departmanlar rahatça haberdar olabilmektedir.	0,683130				
D52: Hedef pazarlarımızdaki ihtiyaçların karşılanması sürecine şirketimizin tüm departmanları dâhil edilmektedir.	0,731485				
D53: Kaynaklar tüm departmanlarla paylaşılmaktadır.	0,692180				
D54: Tüm fonksiyonel gruplar sorunları çözmek için ortak bir şekilde derinlemesine çalışmaktadır.	0,733722				
İmalat Performansı					
D55: Personelin verimliliğinin artması.					0,698562
D56:İmalat süreçlerindeki esnek üretim yeteneğinin arttırılması.					0,685824
D57:İş önceliklerini siparişlerin durumuna göre değiştirebilme esnekliğinin artması.					0,693938
D58: Değişen iş önceliklerinin durumuna göre her bir işe atanan teçhizatın değiştirilebilmesi.					0,688902
D59: Farklı müşteri siparişlerine göre standart olmayan ürünler üretebilme yeteneğinin artması.					0,647580
D60: İmalatta çalışan personelin değişken ve farklı görevlerde çalışabilme yeteneğinin artması.					0,617135
D61: Farklı spesifikasyonlardaki ürün siparişlerini reddetme sıklığının azalması.					0,700002
D62: Standart olmayan ürünlerin üretimi için mevcut donanım ve personeli esnek bir şekilde kullanabilme yeteneğinin artması.					0,719097
D63: Müşteri gözünde ürün ve hizmet kalitemizin artması.					0,768180
D64: Rakiplere kıyasla ürün ve hizmet kalitemizin artması.					0,722013
D65: Müşteri şikâyetlerinin azalması.					0,717014
D66: Hatalı ve defolu nihai ve ara mamul sayısının azalması.					0,740378
D67: İsraf, ıskarta ve yeniden yapılan işlemlerin sayısının azalması.					0,688019
D68: Müşterilerden gelen ürün iadelerinin sayısının azalması.					0,750148
D69: Siparişin alınması ile teslimatın yapılması arasındaki sürenin azaltılması.					0,740669
D70: İmalat sürecinin başlaması ile teslimatın yapılması arasındaki sürenin azaltılması.					0,756026
D71: Bitmiş ürünlerin teslimat hızının arttırılması					0,720234
D72: Teslimatla ilgili önceden verilmiş olan sözleri tutma yeteneğinin arttırılması.					0,777545

D73: Tam zamanında teslimat yeteneğinin arttırılması.					0,728892
D74: Dağıtım ve teslimat ile ilgili zorlukların en aza indirilmesi.					0,673924

3.3.3. Değişkenler Arasındaki Korelasyonlar

Korelasyon analizi, modeldeki değişkenler arasında ilişkinin yönünü ve büyüklüğünü belirlemeye yardımcı olan bir istatistik yöntemidir. Korelasyon analizi sonucunda, varsa doğrusal ilişki ve bu ilişkinin derecesi korelasyon katsayısı ile belirlenmektedir. Pozitif bir korelasyon ilişkisi olması, bir değişkeninin değerlerinin artması durumunda diğer değişkeninin değerlerinin de artması, veya bir değişkeninin değerlerinin düşmesi durumunda diğer değişkenine ait değerlerin de düşme eğiliminde olduğunu ifade etmektedir. Negatif korelasyon ilişkisinin olması durumunda ise, değişkenlerin birine ait değerlerin artmasına karşın diğer değişkene ait değerlerin düşme eğiliminde olduğunu ifade etmektedir. Korelasyon katsayısı -1 ile +1 arasında değerler almaktadır. Korelasyon katsayısının 1.00 olması durumunda, değişkenler arasında mükemmel bir pozitif bir ilişki; katsatının -1.00 olması durumunda, mükemmel negatif bir ilişki; katsayının 0.00 olması ise, değişkenler arasında ilişkinin olmadığını ifade etmektedir. Ayrıca, 0.70-1.00 arasındaki değerler yüksek düzeyde bir ilişkiyi, 0.70-0.30 arasındaki değerler orta düzeyde bir ilişkiyi; 0.30-0.00 arasındaki değerler düşük düzeyde bir ilişkiyi ifade etmektedir (Nakip vd., 2006).

Tablo 3.3.12.a Korelasyon değerleri

		Ort	S.S.	AVE	1	2	3	4	5
1	RÖK	3,69	,78	0,687033	**0,83***				
2	TY	4,10	,65	0,510889	,428(**)	**0,71***			
3	PY	4,00	,65	0,505602	,322(**)	,527(**)	**0,71***		
4	ÖK	4,11	,61	0,505806	,450(**)	,645(**)	,610(**)	**0,71***	
5	İP	4,15	,60	0,508025	,406(**)	,572(**)	,426(**)	,607(**)	**0,71***

** P< 0.01,
**AVE'nin karekök değerleridir*

Tablo 3.3.12.b Korelasyon değerleri

		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
1	RAKİBİN ÖZÜMSEME KAPASİTESİ (RÖK)														
2	TASARIM YÖNETİMİ (TY)	,428(**)													
3	PAZAR YÖNELİMİ (PY)	,322(**)	,527(**)												
4	FİRMANIN ÖZÜMSEME KAPASİTESİ (FÖK)	,450(**)	,745(**)	,610(**)											
5	İMALAT PERFORMANSI (İP)	,406(**)	,572(**)	,426(**)	,607(**)										
6	RAKİP	,405(**)	,454(**)	,728(**)	,435(**)	,287(**)									
7	MÜŞTERİ	,204(**)	,408(**)	,902(**)	,469(**)	,379(**)	,614(**)								
8	BİRİMLER ARASI KOORDİNASYON	,314(**)	,491(**)	,883(**)	,640(**)	,402(**)	,499(**)	,671(**)							
9	FÖK EDİNME	,345(**)	,414(**)	,476(**)	,742(**)	,395(**)	,331(**)	,363(**)	,495(**)						
10	FÖK ASİMİLEETME	,381(**)	,626(**)	,615(**)	,837(**)	,518(**)	,384(**)	,500(**)	,643(**)	,573(**)					
11	FÖK DÖNÜŞTÜRME	,357(**)	,680(**)	,418(**)	,849(**)	,554(**)	,298(**)	,309(**)	,473(**)	,418(**)	,592(**)				
12	FÖK UYGULAMA	,370(**)	,643(**)	,443(**)	,682(**)	,434(**)	,443(**)	,341(**)	,382(**)	,507(**)	,426(**)	,465(**)			
13	TY TEMEL BECERİ	,374(**)	,767(**)	,421(**)	,623(**)	,545(**)	,414(**)	,329(**)	,365(**)	,270(**)	,464(**)	,574(**)	,686(**)		
14	TY UZMAN BECERİ	,349(**)	,712(**)	,339(**)	,578(**)	,461(**)	,264(**)	,231(**)	,334(**)	,357(**)	,500(**)	,484(**)	,518(**)	,544(**)	
15	TY PAYDAŞLARIN KATILIMI	,324(**)	,770(**)	,451(**)	,617(**)	,405(**)	,332(**)	,365(**)	,415(**)	,392(**)	,530(**)	,522(**)	,490(**)	,487(**)	,464(**)
16	TY ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM	,299(**)	,793(**)	,426(**)	,630(**)	,452(**)	,371(**)	,321(**)	,440(**)	,399(**)	,545(**)	,602(**)	,428(**)	,471(**)	,444(**)
17	PER KALİTE	,381(**)	,481(**)	,405(**)	,513(**)	,836(**)	,244(**)	,384(**)	,359(**)	,308(**)	,463(**)	,444(**)	,381(**)	,481(**)	,422(**)
18	PER MALİYET	,275(**)	,405(**)	,186(*)	,430(**)	,713(**)	,116	,161(*)	,195(**)	,227(**)	,338(**)	,486(**)	,221(**)	,365(**)	,316(**)
19	PER ESNEKLİK	,327(**)	,538(**)	,390(**)	,557(**)	,875(**)	,320(**)	,326(**)	,355(**)	,385(**)	,480(**)	,462(**)	,480(**)	,484(**)	,415(**)
20	PER TESLİMAT SÜRESİ	,341(**)	,448(**)	,326(**)	,488(**)	,858(**)	,190(*)	,292(**)	,340(**)	,332(**)	,395(**)	,497(**)	,267(**)	,440(**)	,351(**)
21	RÖK EDİNME	,862(**)	,383(**)	,327(**)	,425(**)	,372(**)	,376(**)	,225(**)	,327(**)	,341(**)	,332(**)	,340(**)	,376(**)	,330(**)	,360(**)
22	RÖK ASİMİLE ETME	,937(**)	,468(**)	,355(**)	,511(**)	,437(**)	,396(**)	,236(**)	,347(**)	,401(**)	,429(**)	,406(**)	,406(**)	,391(**)	,424(**)
23	RÖK DÖNÜŞTÜRME	,945(**)	,365(**)	,277(**)	,376(**)	,358(**)	,363(**)	,157(*)	,269(**)	,280(**)	,320(**)	,307(**)	,308(**)	,327(**)	,303(**)
24	RÖK UYGULAMA	,883(**)	,329(**)	,216(**)	,313(**)	,300(**)	,342(**)	,130	,205(**)	,230(**)	,286(**)	,239(**)	,261(**)	,302(**)	,176(*)

** *P< 0.01*
* *P< 0.05*

		15	16	17	18	19	20	21	22	23
1	RAKİBİN ÖZÜMSEME KAPASİTESİ (RÖK)									
2	TASARIM YÖNETİMİ (TY)									
3	PAZAR YÖNELİMİ (PY)									
4	FİRMANIN ÖZÜMSEME KAPASİTESİ (FÖK)									
5	İMALAT PERFORMANSI (İP)									
6	RAKİP									
7	MÜŞTERİ									
8	BİRİMLER ARASI KOORDİNASYON									
9	FÖK EDİNME									
10	FÖK ASİMİLEETME									
11	FÖK DÖNÜŞTÜRME									
12	FÖK UYGULAMA									
13	TY TEMEL BECERİ									
14	TY UZMAN BECERİ									
15	TY PAYDAŞLARIN KATILIMI									
16	TY ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM	,584(**)								
17	PER KALİTE	,341(**)	,307(**)							
18	PER MALİYET	,287(**)	,387(**)	,548(**)						
19	PER ESNEKLİK	,429(**)	,425(**)	,603(**)	,577(**)					
20	PER TESLİMAT SÜRESİ	,267(**)	,409(**)	,574(**)	,593(**)	,638(**)				
21	RÖK EDİNME	,224(**)	,272(**)	,402(**)	,205(**)	,291(**)	,282(**)			
22	RÖK ASİMİLE ETME	,347(**)	,371(**)	,400(**)	,305(**)	,364(**)	,364(**)	,799(**)		
23	RÖK DÖNÜŞTÜRME	,331(**)	,231(**)	,318(**)	,254(**)	,313(**)	,290(**)	,755(**)	,842(**)	
24	RÖK UYGULAMA	,239(**)	,199(**)	,281(**)	,211(**)	,206(**)	,289(**)	,667(**)	,729(**)	,807(**)

** *P< 0.01*
* *P< 0.05*

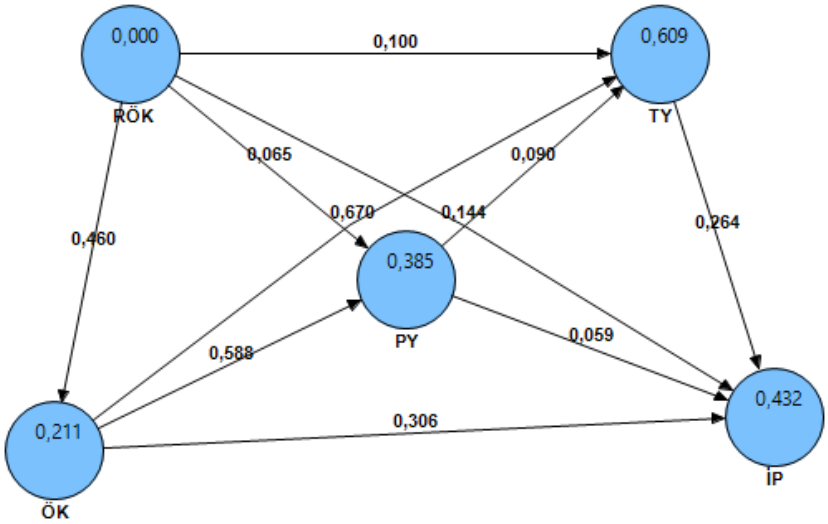
Tablo 3.3.12a ve 3.3.12b'de yer alan korelasyon analizi sonuçları, değişkenler arasında ilişkilerin pozitif yömde ve orta düzeyde varlığını ortaya koymaktadır. Rakibin özümseme kapasitesi algısı ve tasarım yönetim arasında (r=0,43, p<0,01), rakibin özümseme kapasitesi algısı ve pazar yönelimlilik arasında (r=0,32, p<0,01), rakibin özümseme kapasitesi algısı ve firmanın özümseme kapasitesi arasında (r=0,45, p<0,01), rakibin özümseme kapasitesi algısı ve imalat performansı arasında (r=0,40, p<0,01), tasarım yönetimi ve pazar yönelimliliği arasında (r=0,53, p<0,01), tasarım yönetimi ve özümseme kapasitesi arasında (r=0,64, p<0,01), tasarım yönetmi ve imalat performansı arasında (r=0,57, p<0,01), pazar yönelimlilik ve özümseme kapasitesi arasında (r=0,61, p<0,01), pazar yönelimlilik ve imalat performansı arasında (r=0,43, p<0,01), özümseme kapasitesi ve imalat performansı arasında (r=0,61, p<0,01) orta düzeyde pozitif ilişkiler mevcuttur.

3.3.4. Hipotez Testleri

Yapısal modelin değerlendirme aşamasında Şekil 3.3.2'de ortaya kondığu üzere R^2 değerleri ve yapısal yol katsayıları dikkate alınmıştır. Model istatistikleri, yol katsayıları ve t değerleri Tablo 3.3.13'te, Modeldeki yol katsayıları (β) Tablo 3.3.14'te gösterilmiştir.

PLS yapısal eşitlik modelinde içsel değişkenler, açıklanan varyans (explained variance) (R^2) ve kestirimsel uygunluk (predictive relevance) (Q^2) aracılığıyla değerlendirilir (Chin, 1998). R^2, 0-1 arasında bir değer almakta ve veri setinin regresyon doğrusunu ne ölçüde açıkladığını göstermektedir (Chin, 1998). R^2, küçük ($0,02 \leq R^2 < 0,13$), orta ($0,13 \leq R^2 < 0,26$) ve büyük ($0,26 \leq R^2$) etki çaplı olarak kategorize edilmektedir (Cohen, 1988). Bu açıklamalar doğrultusunda, bu çalışmanın modelinde yer alan içsel değişkenlerin etki çapları şu şekildedir: Özümseme kapasitesi için $R^2 = 0,21$, pazar yönelimlilik için $R^2 = 0,38$, tasarım yönetimi için $R^2 = 0,61$ ve imalat performansı için $R^2 = 0,43$. Diğer bir ifade ile rakibin algılanan özümseme kapasitesi, özümseme kapasitesini %21 (orta düzey), pazar yönelimliliğini %38 (büyük düzey) ve tasarım yönetimini %61 (büyük düzey) düzeyinde, yine rakibin algılanan özümseme kapasitesi, özümseme kapasitesi, pazar yönelimlilik ve tasarım yönetimi, imalat performansını %43 (büyük düzey) açıklamaktadır. (Tablo 3.3.16).

Yapısal modelin kestirimsel uygunluğu Stone (1974) ve Geisser (1975) tarafından önerilen Q^2 testi aracılığıyla ölçülmüştür. Q^2 modelin fitliğini gösterme adına ek bir değerlemedir. Özünde Q^2 model ve onun değişken tahminleri tarafından gözlemlenen değerlerin ne ölçüde iyi düzeyde yeniden yapılandırıldığını gösteren bir ölçümdür (Chin, 1998). Q^2, belirli bir zamandaki bir vakanın körlenmesi (blindfolding) veya hesaba katılmaması (omitting), ve kalan vakaların kullanılarak modelin parametrelerinin yeniden değerlendirilmesiyle hesaplanmaktadır (Sellin ve Versand, 1989). $Q^2>0$ modelin kestirimsel uygunluğa sahip olduğuna, $Q^2<0$ modelin kestirimsel uygunluktan uzak olduğuna işaret etmektedir. Yani, ne kadar yüksek pozitif Q^2 değeri o kadar iyi kestirimsel uygunluk manasına gelmektedir. Bu çalışmanın modelinde yer alan içsel değişkenlerin kestirimsel uygunlukları Tablo 3.3.16'da gösterilmiştir, rakibin özümseme kapasitesi algısı, özümseme kapasitesi, pazar yönelimlilik, tasarım yönetimi ve imalat performansını Q^2 değerlerinin pozitif olduğu görülmektedir. Dolayısıyla modeldeki bütün içsel değişkenlerin kestirimsel uygunluğu sorunsuzdur.



Şekil 3.3.2. Araştırma modeli

Tablo 3.3.13. Standart Sapma, Satandart hata ve T-değerleri

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	Standard Error (STERR)	T Statistics (|O/STERR|)
PY -> TY	0,089875	0,098734	0,125470	0,125470	0,716308
PY -> İP	0,083086	0,101568	0,118491	0,118491	0,701203
RÖK -> PY	0,335016	0,341408	0,095966	0,095966	3,490986
RÖK -> TY	0,437894	0,446023	0,094071	0,094071	4,654951
RÖK -> ÖK	0,459664	0,470237	0,081508	0,081508	5,639494
RÖK -> İP	0,420556	0,432637	0,080662	0,080662	5,213793
TY -> İP	0,263793	0,246768	0,133327	0,133327	1,978542
ÖK -> PY	0,588095	0,594868	0,081998	0,081998	7,172020
ÖK -> TY	0,722771	0,719619	0,061664	0,061664	11,721174
ÖK -> İP	0,532078	0,533525	0,092019	0,092019	5,782234

Tablo 3.3.14. Modeldeki yol katsayıları (β) tablosu

	PY	RÖK	TY	ÖK	İP
PY			0,089875		0,083086
RÖK	0,335016		0,437894	0,459664	0,420556
TY					0,263793
ÖK	0,588095		0,722771		0,532078
İP					

Tablo 3.3.13'te yer alan değerlere göre; firmanın özümseme kapasitesi ile imalat performansı arasında pozitif biri ilişki vardır. (β: 0,306, p <0,05). Dolayısıyla, **H1** hipotezi desteklenmiştir. Firmanın özümseme kapasitesi ve pazar yönelimliliği arasında pozitif bir ilişki vardır. (β: 0,588, p <0,05). Dolayısıyla, **H2** hipotezi desteklenmiştir. Firmanın özümseme kapasitesi ve tasarım yönetimi arasında pozitif bir ilişki vardır. (β: 0,670, p <0,05). Dolayısıyla, **H3** hipotezi desteklenmiştir.

Rakiplerin algılanan özümseme kapasitesi, firmanın özümseme kapasitesi arasında pozitif bir ilişki vardır. (β: 0.460, p <0,05). Dolayısıyla, **H4** hipotezi desteklenmiştir. Rakibin algılanan özümseme kapasitesi ile firmanın pazar yönelimliliği arasında pozitif bir ilişki vardır. (β: 0.065, p <0,05). Dolayısıyla, **H5** hipotezi desteklenmiştir. Rakibin algılanan özümseme kapasitesi ile firmanın imalat performansı arasında pozitif bir ilişki vardır. (β: 0.144, p <0,05). Dolayısıyla, **H6** hipotezi desteklenmiştir. Rakibin algılanan özümseme kapasitesi ile tasarım yönetimi arasında pozitif bir ilişki vardır. (β: 0,100, p <0,05). Dolayısıyla, **H7** hipotezi desteklenmiştir. Firmanın pazar yönelimliliği ve imalat performansı arasında pozitif bir ilişki yoktur. (β: 0.059, p <0,05). Dolayısıyla, **H8** hipotezi *desteklenmemiştir*. Firmanın pazar yönelimliliği ve tasarım yönetimi arasında pozitif bir ilişki yoktur. (β: 0,090, p <0,05). Dolayısıyla, Dolayısıyla, **H9** hipotezi *desteklenmemiştir*. Firmanın tasarım yönetimi ve imalat performansı arasında pozitif bir ilişki vardır. (β: 0.264, p <0,05). Dolayısıyla, **H10** hipotezi desteklenmiştir. Hipotez testi sonuçları Tablo 3.3.15'de derlenmiştir.

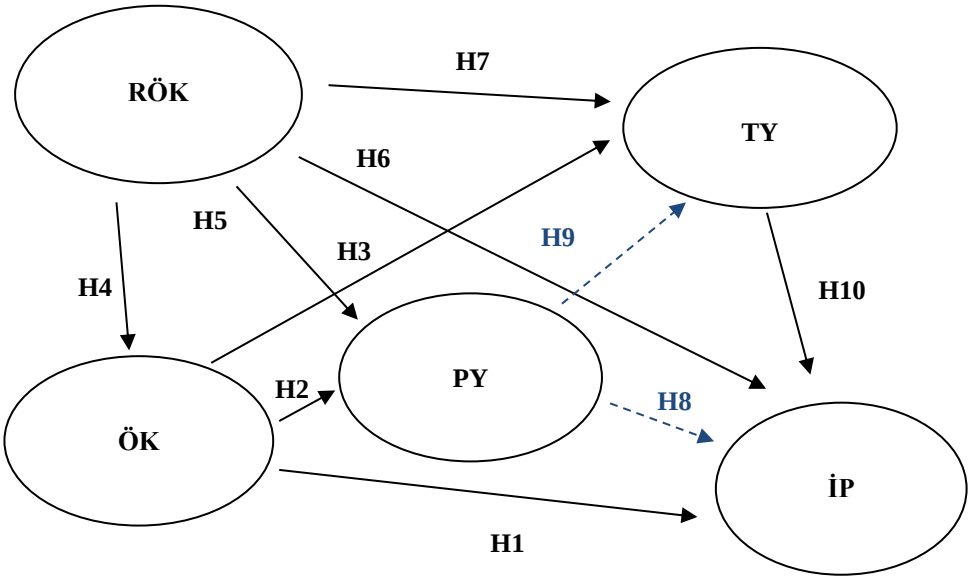
Tablo 3.3.15. Hipotez testi sonuçları

Hipotez	**İlişkiler**	***β***	**Sonuçlar**
H_1	ÖK→ İP	0.306	Desteklendi
H_2	ÖK→PY	0.588	Desteklendi
H_3	ÖK→ TY	0,670	Desteklendi
H_4	RÖK→ ÖK	0.460	Desteklendi
H_5	RÖK→ PY	0.065	Desteklendi
H_6	RÖK→ İP	0.144	Desteklendi
H_7	RÖK→TY	0,100	Desteklendi
H_8	PY→ İP	0.059	*Desteklenmedi*
H_9	PY → TY	0,090	*Desteklenmedi*
H_{10}	TY → İP	0.264	Desteklendi

Tablo 3.3.16. Değişkenlerin açıklama kuvveti

İçsel Değişkenler	R^2	Q^2
Rakibin Özümseme Kapasitesi Algısı	-	0,687
Özümseme Kapasitesi	0,211	0,496
Pazar Yönelimlilik	0,385	0,499
Tasarım Yönetimi	0,609	0,502
İmalat Perfromansı	0,432	0,502

Tablo 3.3.16'daki sonuçlara göre modeldeki rakibin algılanan özümseme kapasitesi, özümseme kapasitesi, pazar yönelimlilik ve tasarım yönetimi, imalat performansının %43'ünü açıklayabildiği, rakibin algılanan özümseme kapasitesi, özümseme kapasitesinin %21'ini, pazar yönelimliliğin %38,5'ini ve tasarım yönetiminin %61'ini açıklayabildiği anlaşılmaktadır.



Şekil 3.3.3. Hipotez testi sonuçları

4.SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

4.1. Araştırma Bulgularının Değerlendirilmesi

Bu çalışmada, rakiplerin bilgi temelli yeteneklerinin, etkileşime geçtikleri yenilikçi firmaların yaratıcı yeni ürünleri üzerindeki etkileri ve yenilikçi firmaların bilgi temelli yeteneklerinin yanısıra, operasyonel yetenekleri üzerindeki etkileri değerlendirilmeye çalışılmıştır. Araştırma firmalarının ve rakiplerinin algılanan özümseme kapasitelerinin (maddi olmayan bilgi tabanlı kaynaklar) araştırma firmalarının yeni ürün imalat performansı üzerindeki etkisi, bilginin somut yeni bir ürüne dönüştürülmesi açısından değerlendirilmektedir. Ayrıca, Türkiye'de endüstriyel tasarım temelli yaratıcı endüstri alanında bir değerlendirme yapılmaktadır. Bununla birlikte, önceki çalışmaların aksine, bu çalışma sadece yenilikçi firmaların özümseme kapasitesine değil, aynı zamanda rakiplerinin özümseme kapasitesine de odaklanmıştır.

Somut bir ürünün ortaya çıkmasından önce bile, rakiplerin özümseme kapasitelerinin algısal varlığının, yenilikçi firmaların özümseme kapasitesini, pazar yönelimliliğini, tasarım yönetimini ve imalat kabiliyetlerini ve dolayısıyla pazara sundukları ürünleri etkilediği ortaya çıkarılmıştır. Araştırma sorularımız, yenilikçi firmalar ve rakiplerinin bilgi tabanlı yeteneklerinin değerlendirilmesine yol açmıştır. Çalışmamızda, özümseme kapasitesi perspektifinden, firmalar tarafından edinilen dış bilginin, yeni ürün geliştirme sürecinin başlangıç aşaması olan fikir üretme sürecinde ürün fikirlerini nasıl etkilediği ve yeni ürün geliştirme sürecinin nihai aşaması olan imalat performansına nasıl yansıdığı değerlendirilmektedir. Diğer bir deyişle, araştırma firmalarının ürün geliştirme süreci sırasında rakiplerinin algılanan özümseme kapasitelerinden, kendi özümseme kapasitelerinin etkilendiği ve bu algısal etkilerin yeni ürün geliştirmeyi doğal olarak etkilediği değerlendirilmektedir. Yenilikçi firmaların imalat süreçlerinin bu etki altında şekillendiği ve buna bağlı olarak yeni ürünlerini piyasaya sürüldüğü kanısı desteklenmektedir. Bu sebeple, daha önceki çalışmalarda çok fazla ele alınmamış olan, sadece yenilikçi bir firmanın özümseme kapasitesi değil, aynı zamanda rakiplerinin özümseme kapasitesi de, birbirine bağlı etkileşim ve yenilik uygulamaları bağlamında dikkate alınmaktadır.

Ürün farklılaştırma çerçevesi içerisinde uygulanan ürün tasarım stratejisi, pazar ihtiyaçlarını karşılamanın yanı sıra benzersiz bir pazar yaratarak rekabet avantajı

sağlamaktadır. Ürün tasarımı stratejisi, endüstriyel tasarımı stratejik bir rekabet aracı olarak kullanmakta ve firmanın rekabetçi önceliklerine dair hedeflerini etkileyip gerçekçi bir şekilde hedeflere ulaşılmasını sağlayarak rakiplere karşı rekabet avantajı elde edilmesini sağlamaktadır (Tarasewich, 1996). Firmalar, yaratıcı olarak tasarlanmış yeni ürünler sunarak rakiplerinden daha rekabetçi bir konuma ulaşabilirler. Aksine, rakip şirketler rakiplerinin ürün yeniliklerini taklit ederek takipçi olmaya da meyilli olabilirler. (Chao et al., 2014; Chuang et al., 2015; Song, 2015). Bir firmanın rakiplerine kıyasla özümseme kapasitesinin gelişme durumunun bu trendde etkili olduğunu düşünmek doğaldır. Firmalar, yeni ürünler geliştirmede işbirliğinin yanı sıra rakiplerinden daha iyi ürünler sunmak (Frambacha et al., 2003) gibi reaktif yaklaşımlar sergileyebilmektedir.

Bu çalışma, endüstriyel tasarım temelli yaratıcı endüstrilerde PY, ÖK, RÖK, TY ve İP ilişkilerini inceleyerek bilgi ve örgütsel öğrenme temelli literatüre katkıda bulunmaktadır. Bu bağlamda, bilgi tabanlı yeteneklerin yaratıcı yeni ürünler üzerindeki etkileri, operasyonel yeteneklerle etkileşimleri aracılığıyla incelemiştir. Soyut bilgi tabanlı bir yetenek olarak özümseme kapasitesinin, araştırma firmalarının yaratıcı yeni ürün imalat performansı üzerindeki etkisi, bilginin somut yeni bir ürüne dönüştürülmesi açısından değerlendirilmiştir (Rodríguez-Pinto et al., 2011). Yaratıcılığa dayalı bilgi temelli organizasyonel yetenekler, rekabetçi farklılaşmayı mümkün kılmaktadır (Racela, 2014). Bu nedenle, çalışmada, endüstriyel tasarım temelli yaratıcı endüstriler alanındaki araştırmalarımızla ilgili bir değerlendirme yapılmıştır. Önceki çalışmalardan farklı olarak, bu çalışma, sadece özümseme kapasitesi ve pazar yöneliminin iş performansı ile ilgili etkileşimlerine değil, aynı zamanda yaratıcı yeni ürünlerin tasarım yönetimi ve imalat performansı üzerindeki etkilerine de odaklanmaktadır. Çalışmamızda, özümseme kapasitesi perspektifinden, pazar odaklı firmaların kullandığı dış bilginin ürün fikirlerini nasıl etkilediği ve yaratıcı yeni ürünlerin imalat performansına nasıl yansıdığı değerlendirilmiştir.

Demografik bulgular, endüstriyel tasarım odaklı yaratıcı endüstrilerde faaliyet gösteren ve “Design Turkey” platformuna katılmış imalatçı firmaların; büyük oranda İstanbul’da konumlanmış, ulaşım araçları/aksesuarları, ambalaj/hızlı tüketim, vitrifiye ürünler /yapı bileşenleri, yatırım ürünleri/ iş makineleri, elektronik, ofis mobilyası ve oyun ürünleri sektörlerine mensup, küçük ve orta boy işletmeler olduğu ve sözkonusu işletmelerin, eğitim düzeyi ağırlıklı olarak lisans/yüksek lisans

düzeyindeki, orta yaşlı, tecrübeli ve erkek yöneticiler tarafından yönetildiğini tespit etmiştir.

Teorik olarak, yenilikçi firmaların pazar yönelimlilikleri doğrultusunda imalat süreçlerinin pazara ilişkin bilgi birikimi ile şekillendirilmesi ve yeni ürünlerin sunulması beklenmektedir. Pazar odaklı bir imalatçı, YÜG sürecinde malzeme ve imalat maliyetleri gibi imalat kısıtlamalarını dikkate almalı ve tasarımcı ürün tasarımına yaratıcı bakış açısından yaklaşmalıdır (Abecassis-Moedas ve Mahmoud-Jouini, 2008). Bununla birlikte, araştırmamız endüstriyel tasarım temelli yaratıcı endüstrilerdeki yenilikçi firmaların YÜG'de imalat aşamasında pazar bilgisini dikkate almadığını ortaya çıkarmıştır. Araştırma bulguları, özümseme kapasitesi ile pazar yönelimlilik arasında pozitif bir ilişki olduğunu **H2** hipotezini detekleyerek kanıtlasa bile, PY – İP arasındaki ilişkiye dair **H8** hiptezi desteklenmemiştir. Mevcut bulgular ışında, firmaların pazar bilgisini özümsediğini ve pazar ile ilgili bilgi sahibi olduğunu ancak bu bilgileri imalat ve tasarım yönetiminde kullanmadığını ortaya koymaktadır. Dolayısıyla pazar yönelimliliğin imalat performansına bir katkısı olmadığı anlaşılmıştır. Benzer şekilde, firmanın pazar yönelimliliğinin de tasarım yönetimine dönük bir katkısının olmadığı anlaşılmıştır. PY- TY arasındaki ilişkiye dair **H9** hipotezi desteklenmemiştir. Araştırma bulguları doğrultusunda, söz konusu hipotezlerin reddi, araştırma firmalarının pazardan ilham almaksızın kendi yaratıcı yeni ürün fikirleri ile ürün imal ederek pazara sunduklarınını göstermektedir. Bu anlamda, araştırma firmalarının pazardaki rakipler, müşteriler, tedarikçiler ve diğer oyuncuların öngöremediği yaratıcı yeni ürünleri imal ederek pazara sundukları ve pazarda öncü konumunda olduklarını değerlendirmek mümkündür. Ayrıca, araştırma firmalarının imal edilebilir gerçeklikte pazara yaratıcı yeni ürün fikirleri ile girerek pazardaki trendleri belirledikleri, potansiyel müşterileri yönlendirdikleri ve rakiplerinin kendilerini izlemesini teşvik ettikleri anlaşılmaktadır. Dolayısıyla, araştırma firmalarının yaratıcı yeni ürünlerinin imalat sürecinde pazar odaklı olmadan yeni ürün karar süreçlerini yönettiği ortaya çıkmaktadır.

Ürün farklılaştırma çerçevesi içerisinde uygulanan ürün tasarım stratejisi, pazar ihtiyaçlarını karşılamanın yanı sıra benzersiz bir pazar yaratarak rekabet avantajı sağlar. Ürün tasarımı stratejisi, endüstriyel tasarımı stratejik bir rekabet aracı olarak kullanır ve firmanın rekabetçi önceliklerle ilgili hedeflerini etkileyerek ve gerçekleştirerek rakiplerine karşı rekabet avantajı elde etmesini sağlar (Tarasewich, 1996). Tasarım yönetimi, sahip olduğu yaratıcı bakış açısının yanı sıra imalat gibi

ilgili operasyonel disiplinlerin bakış açılarını da hesaba katmak zorundadır (Wuest et al., 2015). İmalat perspektifinden, yaratıcı tasarımlı ürünler imal edilebilir olmalıdır. Böylece, imalat için tasarım kavramı, ürün tasarımının imalat kolaylığı açısından değerlendirilmesini kapsamaktadır (Tarasewich, 1996). Zira, imal edilebilirlik, müşterinin taleplerini; maliyetleri düşürerek, ürün kalitesini esnek bir şekilde artırarak ve zamanında teslimatla karşılamaktadır (Doll et al., 2010). Araştırma bulgularımız, tasarım yönetimi ile imalat performansı arasında pozitif bir ilişki olduğunu **H10** (TY-İP) hipotezini destekleyerek tespit etmektedir.

Kaynak tabanlı yaklaşım açısından, değişen dış koşullara uyum sağlamaya çalışan firmalar, hem yeni ürünler hem de imalat süreçleri geliştirmek için kaynaklarını kullanmalıdırlar (Mahmood et al., 2011). Değişen dış koşullara uyum sağlamak üzere organizasyonel öğrenme ve özümseme kapasitesi, rekabetçi öncelikler için performans hedeflerine ulaşmada olumlu bir rol oynamaktadır. Firmaların, yüksek özümseme kapasitesinden kaynaklanan dış bilgiden en üst düzeyde yararlanarak harekete geçmesi ve geleceğe yönelik fırsat odaklı hamleler yaparak bu hedeflere ulaşmaları mümkündür (Cohen and Levinthal, 1990). Özümseme kapasitesi ile öğrenme, süreç iyileştirmeleri yaparak, firmaların maliyet düşürme çabalarını etkileyerek yeni ürün geliştirme performansını etkilemektedir. Literatür bağlamında özümseme kapasitesinin firma performansı ile pozitif bir ilişki içinde olduğu bilinmektedir. Firmalar, yeni ürün geliştirme performanslarını, zaman, maliyet, esneklik ve ürün kalitesi hedefleri ile uyumlu olarak geliştirmek için, mevcut bilgi birikimleriyle birlikte özümseme kapasiteyle elde edilen tasarım ve teknik bilgileri biraraya getirebilmektedir. Araştırma bulguları, özümseme kapasitesi ile yeni ürün imalat performansı arasında pozitif bir ilişki olduğunu ortaya çıkarmış ve **HI** (ÖK-İP) hipotezini desteklemiştir. Bu bağlamda özümseme kapasitesinin tasarım becerileri için gerekli tasarım bilgilerini sağlayan temel bir yetenek olarak ortaya çıktığı ve tasarım yönetimini pozitif yönde etkilediği, **H3** (ÖK-TY) hipotezi desteklenerek doğrulanmıştır.

Araştırma bulguları, **H4** (RÖK-ÖK) hipotezini desteklemektedir. Bu durum rakibin özümseme kapasitesinin firmanın kendi özümseme kapasitesinin de gelişimine katkı sağladığını ispatlamaktadır. Bu bağlamda, rakip ürünlerin ortaya çıkmasını sağlayan bilgi tabanlı yeteneklerden elde edilecek bilgiler sayesinde yenilikçi ürün geliştirme uygulamalarında başarıya ulaşmak mümkündür (Estrada et al., 2016). Rakiplerle ilgili yetenekleri sürekli olarak izlemek, rakiplerine göre başka

bir rekabetçi yanıt olarak firmaların farklı ürünleri tasarlanmasına da neden olabilmektedir. Bu nedenle, YÜG sürecinde rakiplerinden elde edilen tamamlayıcı bilgileri kullanarak rakiplerle savaşmak veya işbirliği yapmak mümkündür. Rakiplerin yenilikçi firmalar açısından yüksek bir özümseme kapasitesine sahip olmaları, bilgi tabanlı kaynakların ve yenilikçi firmaların yatırımlarının kaybedilmesi riskini beraberinde getirebilmektedir. Böyle bir algıya sahip firmaların inovasyona yatırım yapmak istememeleri teorik olarak beklenmekle birlikte, araştırma bulguları rakiplerin özümseme kapasitelerinin yüksek olarak algılanmasının firmanın kendi özümseme kapasitesini de yükselttiğini ortaya koymaktadır. Dolayısıyla, yenilikçi firmanın rakiplerinin özümseme kapasiteleri özümseme kapasitelerinin mevcut durumu hakkında sahip oldukları algı, yenilikçi firmanın inovasyon uygulamalarını etkilemektedir. Firmalar, rakiplerinin yüksek özümseme kapasiteleriyle ilgili bir algıya sahip olduklarında kendilerini daha yenilikçi olmaya zorlamaktadır (Hurmelinna-Laukkanen and Olander, 2014). Bu algıya göre, yenilikçi faaliyetlerin genişletilebilmesi mümkündür. Yenilikçi bir firmanın rakiplerinin özümseme kapasitesine ilişkin kıyaslamalı kararlarının bir sonucu olarak, radikal inovasyon uygulamalarının ortaya çıkmasını beklemekdaha olasıdır. Bu bağlamda, rakiplerin eylemlerine ilişkin rekabetçi bilgi, rekabetçi davranışları şekillendirmektedir (Peyrot et al., 1996, 2002). Rakiplerin yenilikçi ürünleri tarafından yaratılan rekabet baskısı, yenilikçi firmaların benzer araçları kullanmak suretiyle rekabet dengesini kurmalarına teşvik etmektedir. Buna göre, rakiplerin özümseme kapasitesi, firmanın kendi özümseme kapasitesinin karşılaştırılması, içselleştirilmesi ve geliştirilmesinde kritik öneme sahiptir. Yenilikçi firmalar tarafından özümseme kabiliyetinin kullanılması, rakiplerinin sinyallerini yakalamak ve onları ticari bir amaç için kullanmaya olanak sağlamaktadır (Cohen and Levinthal, 1990). Bu nedenle, daha yüksek bir özümseme kapasitesi, çok daha üstün bir inovasyon performansı sağlayabilmektedir (Chang et al., 2014). Bu bağlamda, araştırma firmalarının pazara yeni ürünler sunmaya daha istekli oldukları yönünde bir değerlendirmek mümkündür. İlgili literatür ışığında, YÜG sürecinde firmanın, rakiplerinin özümseme kapasitesinden kaynaklanan algıları belirleyici bir rol oynamaktadır (Moorman, 1998; Campbell 2007; Atuahene-Gima and Wei, 2011). Ayrıca, bulgular **H5** (RÖK-PY) hipotezi ve **H7** (RÖK-TY) hipotezini desteklemektedir. Bu bağlamda, rakiplerin özümseme kapasitesine ilişkin algı, rakiplerinin bilgi temelli yeteneklerini izleyen rakip odaklı firmaların pazar yönelimliliğinin de artmasına neden olmaktadır.

Benzer şekilde araştırma firmalarının tasarım yönetimlerinde rakiplerin özümseme kapasitesini dikkate aldıkları ve rakiplerinin özümseme kapasitesi algısı doğrultusunda yeni ürün tasarımları yaptıklarının bilincinde olduklarını göstermektedir. Dolayısıyla bulgular, rakibin özümseme kapasitesi algısının, firmanın özümseme kapasitesi ve tasarım yönetimini etkilemenin yanısıra söz konusu etkilerle birlikte firmanın imalat performansını da pozitif yönde etkilediğini **H6** (RÖK-İP) hipotezini destekleyerek doğrulamıştır.

4.2. Yöneticilere Tavsiyeler

Rakiplerin faaliyetlerinin doğası ve içeriği hakkında özümseme kapasitesi ile öğrenme, yeni ürün proje ekibinin sektördeki teknolojiyi ve ürün odaklı çözüm eğilimlerini daha iyi anlamalarına yardımcı olmaktadır. Yöneticiler, kendi özümseme kapasiteleri için kaynak ayırırken rakiplerin özümseme kapasitelerini dikkate almalıdırlar. Ayrıca, yöneticiler, YÜG sürecinde endüstriyel tasarım ve imal edilebilirliğin rekabetçi rolünü dikkate almalı ve rekabetçi öncelikler doğrultusunda imalat sürecini planlamalıdır. Bu bağlamda, firmalar sadece kendi dış bilgi kaynakları ve rakiplerin yeteneklerine güvenmenin yanısıra, kendi özümseme kapasitelerini rakiplerin özümseme kapasitelerinden daha etkin bir şekilde kullanmak üzere geliştirmeli ve gerekli kaynak tahsisatını yapabilmelidir.

Firmalar, yaratıcı olarak tasarlanmış yeni ürünler sunarak rakiplerinden daha rekabetçi bir konuma ulaşabilirler. Bu nedenle, yaratıcı yeni ürünlerle kendi pazarlarını oluşturmaya çalışırken, yaratıcı farklılaşmaya aşırı güvenmeleri nedeniyle imalat için pazar bilgisini dikkate almayabilmektedir. Yüksek yaratıcılığa dayanan üstün yeni ürünler rekabet avantajı sağlayabilirken, bu ürünler söz konusu firmaları ilgisiz müşteri riski ile de karşı karşıya bırakabilmektedir. Zira, firmanın yaratıcılığı müşterilerin beklentilerinin çok ötesine geçebilmektedir. Ayrıca, bir firmanın pazar yönelimli olmadan, mevcut bilgi birikimine olan aşırı güveni, sınırlı bir öğrenme faaliyeti nedeniyle ürün yaratıcılığını engelleyebilmekte, sadece mevcut bilgi birikimini kullanması ise radikal inovasyondan ziyade artımlı inovasyon uygulaması ile sonuçlanabilmektedir. Çalışmamaızdaki mevcut bulgularla örtüşmesede, bilgi tabanlı yaklaşım doğrultusunda pazar bilgisini özümseyerek pazardaki belirsizliği

azaltan firmaların, yeni ürün geliştirmede daha başarılı sonuçlar elde etttiği literatürde vurgulanmaktadır.

Yöneticiler, yaratıcı ürünler imal ederek rekabet avantajı elde etmek için sadece pazar bilgisi değil, aynı zamanda özümseme kapasitesi de dikkate alınmalıdır. Ürün inovasyonu süreç inovasyonundan bağımsız değildir. Dolayısıyla ürün inovasyonu imalat süreciyle birlikte düşünülerek hareket edilmelidir. İmalatçı firmalar, YÜG sürecinde malzeme ve imalat maliyetleri gibi imalat kısıtlamalarını dikkate alırken, tasarımcı ve yaratıcı bir bakış açısından ürün tasarımına odaklanmaktadır. Bununla birlikte, imalatçılar tasarlanan ürünleri imal etmek için planlanan hedef maliyetleri göz önünde bulundurmalıdır. Tasarım ve tasarım yönetimi imalat uygulamaları açısından zorlu operasyonlar gerektirebilmektedir. Bu nedenle tasarım, imalat kabiliyetine ve imalattan ödün vermeyen hedeflere uygun olarak yapılmalıdır. Tasarım, sahip olduğu yaratıcı bakış açısının yanı sıra imalat gibi ilgili disiplinlerin bakış açılarını da hesaba katmak zorundadır. Tasarım ve yaratıcı endüstri perspektifinden tasarlanan ürünler imal edilebilir olmanın yanısıra, çeşitli iç ve dış etkiler nedeniyle imalatta meydana gelebilecek belirsiz koşullara esneklik sağlayan ürün tasarımlarını da hesaba katmış olmalıdır. Böylece, imalat için tasarım kavramı, ürün tasarımının alt bileşenlerinin imalat sayısı ve imalat kolaylığı açısından değerlendirilmesini gerektirmektedir.

Firmaların pazardan ve dolayısıyle rakiplerinden sağladığı bilgi, firmaların yenilikçi girişimlerine dayanak teşkil edebilmektedir. Bu bağlamda, rakiplerden dolaylı öğrenme, firmaların YÜG sürecinde rakiplerin yenilikçi faaliyetleri ve ürünlerinin analiz edilmesi ile yöneticilere değerli bilgiler sağlayacaktır. Dışsal kaynak olarak rakiplerden sağlanan bilgilerin özümseme kapasitesini besleyerek gelişiminde sağladığı olumlu etki dikkate alınmalıdır. Rakiplerin yeniliklerini ya da mevcut rekabetçi avantajlarına ilişkin kaynaklarını taklit etmek bazen yenilikçi olmanın sağladığı performansla aynı etkiyi sağlayabilmektedir. Bu açıdan taklit veya benzeri ürünler, rakiplerin avantaj ve bilgi farklılığını ortadan kaldırırarak göreceli performanslarını azaltabilmektedir.

4.3. Gelecek Araştırmalar için Öneriler

Çalışmamız, yaratıcı yeni ürünler imal etmek suretiyle rekabetçi inovasyon uygulamalarını benimsemiş firmaların imalat ve bilgi tabanlı kritik yetenekleri arasındaki ilişkileri değerlendiren araştırmacılara ışık tutmaya çalışmıştır. Bu bağlamda çalışmamızın, gelecekteki çalışmalar için sunduğu zengin araştırma alanının literatürü besleyeceğini umuyoruz. Gelecekteki çalışmaların, söz konusu değişkenlerin pazar türbülansı ve rekabet yoğunluğu gibi çevresel etkiler altında incelenmesi yoluyla farklı bakış açılarının geliştirilmesine katkı sunması mümkündür.

KAYNAKLAR

Abecassis-Moedas C., Mahmoud-Jouini S.B., (2008), "Absorptive capacity and source-recipient complementarity in designing new products: An empirically derived framework", The Journal of Product Innovation Management, 25, 473–490.

Adams M. E., Day G. S., Dougherty D., (1998), "Enhancing new product development performance: an organiational learning perspective", Journal of Product Innovation Management, 15, 403-422.

Adil M.S., (2015), "Strategic human resource management practices and competitive priorities of the manufacturing performance in Karachi", Global Journal of Flexible Systems Management, 16(1), 37–61.

Afonso P., Nunes, M., Paisana, A., Braga, A., (2008), "The influence of time-to-market and target costing in the new product development success", International Journal of Production Economics, 115(2), 559-568.

Akbar H., (2003), "Knowledge levels and their transformation: towards the integration of knowledge creation and individual learning", Journal of Management Studies, 40(8), 1997-2021.

Akbar H., Tzokas, N., (2013), "An exploration of new product development's front-end knowledge conceptualization process in discontinuous ınnovations", British Journal of Management, (24), 245–263.

Akgun A. E., Lynn, G. S., Yilmaz, C., (2006), Learning process in new product development teams and effects on product success: a socio-cognitive perspective Industrial Marketing Management, 35, 210 – 224.

Alegrea J., Chiva R., (2008), "Assessing the impact of organizational learning capability on product innovation performance: an empirical test", Technovation, 28, 315–326.

Alpkan L., Şanal M., Ayden Y., (2012), "Market orientation, ambidexterity and performance outcomes", Procedia - Social and Behavioral Sciences, 41, 461 – 468.

Amara N., Landry, R., (2005), "Sources of information as determinants of novelty of innovation in manufacturing firms: evidence from the 1999 statistics Canada innovation survey", Technovation, 25, 245–259.

Arnold V., Benford, T., Hampton, C., Sutton, S. G., (2010), "Competing pressures of risk and absorptive capacity potential on commitment and information sharing in global supply chains", European Journal of Information Systems, 19, 134–152.

Atuahene-Gima K., Slater S.F., Olson E.M., (2005), "The contingent value of responsive and proactive market orientations for new product program performance", The Journal of Product Innovvation Management, 22,464–482.

Atuahene-Gima K., (2005), “Resolving the capability–rigidity paradox in new product innovation”, Journal of Marketing, 69, 61–83.

Atuahene-Gima K., Wei Y., (2011), “The vital role of problem-solving competence in new product success”, The Journal of Product Innovation Management, 28, 81–98.

Augusto M., Coelho, F., (2009), “Market orientation and new-to-the-world products: exploring the moderating effects of innovativeness, competitive strength, and environmental forces”, Industrial Marketing Management, 38, 94–108.

Awwad A., Akroush M.N., (2016), “New product development performance success measures: an exploratory research”, EuroMed Journal of Business, 11(1), 2-29.

Barringer B.R., Bluedorn, A.C., (1999), “The relationship between corporate entrepreneurship and strategic management”, Strategic Management Journal, 20, 421–444.

Baker W.E., Sinkula J.M., (2005), “Market Orientation and the new product paradox”, The Journal of Product Innovation Management, 22,483–502.

Bao Y., Chen X., Zhou K.Z., (2012), “External learning, market dynamics, and radical innovation: evidence from China's high-tech firms”, Journal of Business Research, 65, 1226–1233.

Bendoly E., Bharadwaj A., Bharadwaj S., (2012), “Complementary drivers of new product development performance: cross-functional coordination, information system capability, and intelligence quality”, Production and Operations Management, 21 (4), 653–667.

Bernardes E.S., Hanna M.D., (2009), A theoretical review of flexibility, agility and responsiveness in the operations management literature”, International Journal of Operations & Production Management, 29(1), 30-53.

Bhuiyan N., (2011), “A framework for successful new product development”, Journal of Industrial Engineering and Management, 4(4), 746-770.

Bierly III P.E., Damanpour F., Santoro M.D., (2009), “The application of external knowledge: organizational conditions for exploration and exploitation” Journal of Management Studies, 46(3), 481-509.

Blazeska D., Ristovska N., (2016), “The product design as a significant element of differentiation for achieving market competitiveness”, Economic Development, 1-2, 41-58.

Blindenbach-Driesse F., Van den Ende J., (2014), “The locus of innovation: the effect of a separate innovation unit on exploration, exploitation, and ambidexterity in manufacturing and service firms”, Journal of Product Innovation Management, 31(5), 1089–1105.

Borja De Mozota B., Kim B. Y., (2009), “Managing design as a core competency: lessons from Korea”, Design Management Institute Review, 20(2), 66-76.

Boyer K.K., Pagell M., (2000), “Measurement issues in empirical research: improving measures of operations strategy and advanced manufacturing technology”, Journal of Operations Management, 18, 361–374.

Boyer K. K., Lewis M.W., (2002), “Competitive prioritiıes: investigating the need for trade-offs in operations strategy”, Production and Operations Management, 11(1), 9-20.

Brettel M., Cleven N.J., (2011), “Innovation culture, collaboration with external partners and NPD performance”, Creativity and Innovatıon Management, 20(4), 253-272.

Brettel M., Grève G. I., Flatten T. C., (2011), “Giving up linearity: Absorptive capacity and performance” Journal of Managerıal Issues, 23(2), 164-189.

Brown S.L., Eisenhardt K.M., (1995), “Product development: past research present findings, and future directions” Academy of Manegemenf Review, 20(3), 343-378.

Brown T., Wyatt J., (2010), “Design thinking for social innovation”, Stanford Social Innovation Review (Winter), 31-35.

Brown T., Katz B., (2011), “Change by design”, The Journal of Product Innovation Management, 28,381–383.

Camison C., Fores B., (2010), “Knowledge absorptive capacity: new insights for its conceptualization and measurement”, Journal of Business Research, 63, 707–715.

Camison C., Lopez A.V., (2010), “An examination of the relationship between manufacturing flexibility and firm performance: the mediating role of innovation”, International Journal of Operations & Production Management, 30(8), 853-878.

Camison C., Fores, B., (2011), “Knowledge creation and absorptive capacity: the effect of intra-district shared competences”, Scandinavian Journal of Management, 27, 66-86.

Campbell D.A., (2007), “Competitive absorptive capacity: antecedents and performance implications”, Doktora Tezi, The University of Mississippi, ProQuest Dissertations Publishing.

Carbonell P., Escudero A.I.R., (2010), “The effect of market orientation on innovation speed and new product performance”, Journal of Business & Industrial Marketing, 25 (7), 501–513.

Castro G.M., (2015), “Knowledge management and innovation in knowledge-based and high-tech industrial markets: The role of openness and absorptive capacity”, Industrial Marketing Management, 47, 143–146.

Chatha K.A. Butt I., (2015), “Themes of study in manufacturing strategy literature”, International Journal of Operations & Production Management, 35(4), 604-698.

Cepeda-Carrion G., Cegarra-Navarro J. G., Jimenez-Jimenez D., (2012), “The effect of absorptive capacity on innovativeness: context and information systems capability as catalysts”, British Journal of Management, 23, 110–129.

Chang C.H., Chen Y.S., Lin M.J.J., (2014), “Determinants of absorptive capacity: contrasting manufacturing vs services enterprises”, R&D Management, 44(5), 466-483.

Chang W., Taylor S.A., (2016), “The effectiveness of customer participation in new product development: a meta-analysis”, Journal of Marketing, 80, 47–64.

Chao C., Lin Y., Cheng Y., Liao S., (2011), “The research on the relationship among market orientation, absorptive capability, organizational innovation climate and innovative behavior in Taiwan’s manufacturing industry”, African Journal of Business Management, 5(19). 7855-7863.

Chao M.C.H., Feng S., Li F., (2014), “The journey from market orientation to new product performance in the host country: a knowledge and learning perspective”, Journal of Marketing Development and Competitiveness, 8(1), 62-73.

Chen Y.S., Lin M.J. J., Chang C.H., (2009), “The positive effects of relationship learning and absorptive capacity on innovation performance and competitive advantage in industrial markets”, Industrial Marketing Management, 38, 152–158.

Chen J., Guo Y., Zhu H., (2012), “Can me-too products prevail? performance of new product development and sources of idea generation in China – an emerging market”, R&D Management, 42(3), 273-288.

Cheng C.C.J., Huizingh E.K.R.E., (2014), “When is open innovation beneficial? the role of strategic orientation”, The Journal of Product Innovation Management, 31(6),1235–1253.

Chin W.W., (1998), “The partial least squares approach for structural equation modeling”. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

Chiva R., Alegre J., (2009), “Investment in design and firm performance: the mediating role of design management”, The Journal of Product Innovation Management, (26), 424–440.

Choe, K., Booth D., Hu M., (1997), “Production competence and its impact on business performance”, Journal of Manufacturing Systems, 16(6), 409-421.

Chuang F. M., Morgan R.E., Robson M.J., (2015), “Customer and competitor insights, new product development competence, and new product creativity: differential, integrative, and substitution effects”, The Journal of Product Innovation Management, 32(2), 175–182.

Christensen B.T., Ball L.J., (2016), Dimensions of creative evaluation: distinct design and reasoning strategies for aesthetic functional and originality judgments", Design Studies, 45,116-136.

Cillo P., De Lucab L. M., Troilo G., (2010), "Market information approaches, product innovativeness, and firm performance: an empirical study in the fashion industry", Research Policy, 39,1242–1252.

Cohen J., (1988), "Statistical power analysis for the behavioral sciences", Hillsdale, NJ: Lawrence Earlbaum Associates.

Cohen W.M., Levinthal D.A., (1989), "Innovation and learning: the two faces of R&D", The Economic Journal, 99, 569-596.

Cohen W.M., Levinthal D.A., (1990), "Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation", Administrative Science Quarterly, 35, 128-152.

Cohen W.M., Levinthal D.A., (1994), "Fortune favors the prepared firm", Management Science, 40(2), 227-251.

Cooper R.G., (1990), "Stage-gate systems: A new tool for managing new products", Business Horizons, May-June, 44-54.

Cooper R.G., Kleinschmidt E.J., (1995), "New product performance: keys to success, profitability & cycle time reduction", Journal of Marketing Management, 11, 315-337.

Cooper R. G., (2013), "New products—what separates the winners from the losers and what drives success", "The Pdma Handbook of New Product Development" Third Edition, 3-32.

Corso M., Martini A., Pellegrini L., Paolucci E., (2003), "Technological and organizational tools for knowledge management: In Search of Configurations Small Business Economics 21, 397-408.

Cruz-González J., López-Sáez P., Navas-López J.E., Delgado-Verde M., (2015), "Open search strategies and firm performance: the different moderating role of technological environmental dynamism", Technovation, 35, 32–45.

Cui A.S., Wu F., (2017), "The impact of customer involvement on new product development: contingent and substitutive effects", The Journal of Product Innovation Management, 34(1), 60-80.

Daghfous A., (2004), "Absorptive capacity and implementation of knowledge intensive best practices", Advanced Management Journal, 69(2), 21-27.

Danneels E., (2002), "The dynamics of product innovation and firm competences", Strategic Management Journal, 23, 1095–1121.

Deshpande R., Farley J.U., Webster Jr., F.E., (1993), “Corporate culture, customer orientation, and innovativeness in Japanese firms: A quadrad analysis” Journal of Marketing, 57(1), 23-3.

Day G.S., (October 1994), “The capabilities of market-driven organizations”, Journal of Marketing, 58, 37-52.

Day G.S., (1994), “Continuous learning about markets”, California Management Review, 36(4), 9-31.

Dell’Era C., Verganti R., (2011), “Diffusion processes of product meanings in design-ıntensive industries: determinants and dynamics”, The Journal of Product Innovation Management, 28,881–895.

Denicolai S., Ramirez M., Tidd J., (2016), “Overcoming the false dichotomy between internal R&D and external knowledge acquisition: absorptive capacity dynamics over time”, Technological Forecasting & Social Change 104, 57–65.

Design Turkey, (2017), https://www.designturkey.org.tr/about/what-is-design-turkey (Erişim Tarihi: 18/01/2017).

Deshpande R., Farley J.U., (2004), “Organizational culture, market orientation, innovativeness, and firm performance: an international research odyssey, International Journal of Research in Marketing, 21(1), 3-22.

Doll W.J., Hong P., Nahm A., (2010), “Antecedents and outcomes of manufacturability in integrated product development”, International Journal of Operations & Production Management, 30(8), 821-852.

Droge C., Calantone R., Harmancioglu N., (2008), “New product success: Is it really controllable by managers in highly turbulent environments?”, The Journal of Product Innovation Management, 25, 272–286.

Duchek S., (2013), “Capturing absorptive capacity: A critical review and future prospects”, Schmalenbach Business Review, 65, 312-329.

Easterby-Smith M., Graca M., Antonacopoulou E.P., Ferdinand J. (2005), “Absorptive capacity in practice: an empirical examination of Zahra and George’s model”, Paper presented at the OKLC 6 Conference, Boston.

Emden Z., Calantone R.J., Droge C., (2006), “Collaborating for new product development: selecting the partner with maximum potential to create value”, The Journal of Product Innovation Management, 23, 330–341.

Eng T., Quaia, G., (2009), “Strategies for improving new product adoption in uncertain environments: a selective review of the literature”, Industrial Marketing Management, 38, 275–282.

Eppinger S., (2011), “The fundamental challenge of product design”, Journal of Product Innovation Management, (28),399–400.

Escribanoa A., Fosfuri A., Tribó J. A., (2009), “Managing external knowledge flows: The moderating role of absorptive capacity”, Research Policy, 38, 96–105.
Estrada I., Faems D., Faria P., (2016), “Coopetition and product innovation performance: the role of internal knowledge sharing mechanisms and formal knowledge protection mechanisms”, Industrial Marketing Management, 53, 56-65.

Fabrizio K.R., (2009), “Absorptive capacity and the search for innovation”, Research Policy, 38, 255–267.

Fang E., (2008), “Customer participation and the trade-off between new product ınnovativeness and speed to market”, Journal of Marketing, 72, 90–104.

Feng S, C., Song E.Y., (2003), “A manufacturing process information model for design and process planning integration”, Journal of Manufacturing Systems, 22(1), 1-15.

Fernandes A. A., Vieira S.S., Medeiros A. P., Jorge R.M.N., (2009), “Experience structured methods of new product development and creativity management: a teaching”, Creativity And Innovation Management, 18(3), 160-175.

Fernhaber S.A., Patel P.C., (2012), “How do young firms manage product portfolio complexity? The role of absorptive capacity and ambidexterity”, Strategic Management Journal, 33,1516–1539.

Ferreras-Méndez J. L., Fernández-Mesa A., Alegre J., (2016), “The relationship between knowledge search strategies and absorptive capacity: a deeper look”, Technovation, 54, 48–61.

Fixson, S. K., (2005), “Product architecture assessment: a tool to link product, process, and supply chain design decisions”, Journal of Operations Management, 23, 345–369.

Frenza M., Ietto-Gillies G., (2009), “The impact on innovation performance of different sources of knowledge: evidence from the UK community innovation survey”, Research Policy, 38, 1125–1135.

Flatten T.C., Engelen A., Zahra S.A., Brettel M., (2011), “Measure of absorptive capacity: scale development and validation”, European Management Journal, 29, 98–116.

Flatten T.C., Greve G.I., Brettel M., (2011), “Absorptive capacity and firm performance in SMEs: the mediating influence of strategic alliances”, European Management Review, 8, 137–152.

Fonseca S., Baptista A., (2013), “Market orientation, organizational learning, innovation and performance: keys to the sustainability of non-profıts”, European Scientific Journal, 1, 531-537.

Fornell, C., Larcker, D.F., (1981), “Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error”, Journal of Marketing Research, 18(1), 39-50.
Fosfuri A., Tribo J.A., (2008), “Exploring the antecedants of potential absorptive capacity and impact on innovation perfromance”, Omega 36, 173-187.

Frambacha R.T., Prabhub J., Verhallen T.M.M., (2003), “The influence of business strategy on new product activity: the role of market orientation”, International Journal of Research in Marketing, 20, 377–397.

Fu F.Q., Elliott M.T., (2013), “The moderating effect of perceived product ınnovativeness and product knowledge on new product adoption: An integrated model”, Journal of Marketing Theory and Practice, 21(3), 257–272.

Fuchs C., Schreier M., (2011), “Customer empowerment in new product development”, Journal of Product Innovation Management, 28,17–32.

García-Morales V. J., Ruız-Moreno A., Llorens-Montes F. J., (2007), “Effects of technology absorptive capacity and technology proactivity on organizational learning, innovation and performance: an empirical examination”, Technology Analysis & Strategic Management, 19(4), 527–558.

Gatignon H., Xuereb J.M., (1997), “Strategic orientation of the firm and new product performance”, Joumal of Marketing Research, 34, 77-90.

Gaur S.S., Vasudevan H., Gaur A.S., (2011), “Market orientation and manufacturing performance of Indian SMEs moderating role of firm resources and environmental factors”, European Journal of Marketing, 45(7/8), 1172-1193.

Gebauer H., Worch H., Truffer B., (2012), “Absorptive capacity, learning processes and combinative capabilities as determinants of strategic innovation”, European Management Journal, 30, 57– 73

Geisser S., (1975), “The predictive sample reuse method with applications”, Journal of the American Statistical Association, 70, 320-328.

Gemser G., Leenders M.A.A.M., (2001), “How integrating industrial design in product development process impacts on company performance”, The Journal of Product Innovation Management, 18, 28–38.

Gemser G., Leenders M.A.A.M., (2011), “Managing cross-functional cooperation for new product development success”, Long Range Planning, 44, 26-41.

Gotteland D., Boulé, J-M., (2006), “The market orientation–new product performance relationship: redefining the moderating role of environmental conditions”, International Journal of Research in Marketing, 23,171–185.

Giachetti C., Lanzolla G., (2016), “Product technology imitation over the product diffusion cycle: which companies and product innovations do competitors imitate more quickly?”, Long Range Planning, 49, 250-264.

Gray C., (2006), “Absorptive capacity, knowledge management and innovation in entrepreneurial small firms”, International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research, 12(6), 345-360.
Grant R.M., (1996), “Toward a knowledge-based theory of the firm”, Strategic Management Journal, 17, 109-122.

Grinstein A., (2008), “The effect of market orientation and its components on innovation consequences: a meta-analysis”, Journal of the Academy Marketing Science 36,166–173.

Günday G., (2007), “Innovation models and implementations at fırm level in manufacturing industry”. Doktora Tezi, Sabanci University.

Gunday G., Ulusoy G., Kilic K., Alpkan L., (2011), “Effects of innovation types on firm performance”, International Journal of Production Economics, 133, 662–676.

Hair J. F., Anderson R. E., Tatham R.L., Black W.C., (1995), “Multivariate data analysis : With Readings”. NY: MacMillan.

Han J. K., Kim N., Srivastava R.K., (1998), “Market orientation and organizational performance: is innovation a missing link?”, Journal of Marketing, 62, 30-45.

Hertenstein J.H., Platt M.B., Veryzer R.W., (2005), “The impact of ındustrial design effectiveness on corporate financial performance”, The Journal of Product Innovation Management, 22, 3–21.

Holm L.S., Johansson U. (2005), “Marketing and design rivals or partners?”, Design Management Review, (Spring), 36-41.

Hsu T.T., Hsieh, M., Tsai K., Wang W., (2014), “Strategic orientation and new product performance: the roles of technological capability”, Canadian Journal of Administrative Sciences, 31, 44–58.

Huang K., Lin K., Wu L., Yu P., (2015), “Absorptive capacity and autonomous R&D climate roles in firm innovation”, Journal of Business Research, 68, 87–94.

Hult G.T.M., Hurley R.F., Knight G.A., (2004), “Innovativeness: its antecedents and impact on business performance”, Industrial Marketing Management, 33, 429– 438.

Hult G.T.M., Ketchen D.J., Slater S.F., (2005), “Market orientation and performance: An integration of disparate approaches”, Strategic Management Journal, 26, 1173–1181.

Hurley R.F., Hult, G.T.M., (July 1998), “Innovation, market orientation, and organizational learning: an integration and empirical examination”, Journal of Marketing, 62, 42-54.

Hurmelinna-Laukkanen P., Olander H., (2014), “Coping with rivals’ absorptive capacity in innovation activities”, Technovation, 34, 3–11.

Hsu T.T., Hsieh M-H., Tsai K-H., Wang W-Y., (2014), “Strategic orientation and new product performance: the roles of technological capability”, Canadian Journal of Administrative Sciences, 31, 44–58.

Im S., Workman Jr J.P., (2004), “Market orientation, creativity, and new product performance in high-technology firms”, Journal of Marketing 68, 114–132.

Jansen J.J.P., Van den Bosch F.A.J., Volberda H.W., (2005), “Managing potential and realized absorptive capacity: how do organizational antecedents matter?”, Academy of Management Journal, 48(6), 999–1015.

Jeong I., Pae J.H., Zhou D., (2006), “Antecedents and consequences of the strategic orientations in new product development: The case of Chinese manufacturers”, Industrial Marketing Management, 35, 348–358.

Jimenez-Barrionuevo M.M., Garcia-Morales V.J., Molina L.M., (2011), “Validation of an instrument to measure absorptive capacity”, Technovation, 31, 190–202.

Jiménez C.H.O., Machuca J.A.D., Vega P. G., (2012), “From lean to reconfigurability: systematic review of high performance manufacturing”, The International Journal of Management Science and Information Technology Special Issue, AEDEM Annual Meeting, 99-131.

Johnson A. J., Dibrell C.C., Hansen E., (2009), “Market orientation, innovativeness, and performance of food companies”, Journal of Agribusiness 27, (1/2), 85-106.

Joshi M.P., Kathuria R., Porth S.J., (2003), “Alignment of strategic priorities and performance: an integration of operations and strategic management perspectives”, Journal of Operations Management, 21, 353–369.

Jost P., (2014), “How to protect your premium product from low-price competitors: price, quality, or portfolio adjustment?”, International Journal of Research in Marketing, 31, 253–265.

Ju M., Fung H., Mano H., (2013), “Firm capabilities and performance”, The Chinese Economy, 46(5), 86–104.

Kathuria R., Partovi F.Y., (1999), “Work force management practices for manufacturing flexibility”, Journal of Operations Management, 18, 21–39.

Khin S., Ahmad N.H., Ramayah T., (2012), “The integrated effect of strategic orientations on product innovativeness: moderating role of strategic flexibility”, Procedia - Social and Behavioral Sciences 65, 743 – 748.

Kim J.S., Arnold P., (1996), “Operationalizing manufacturing strategy an exploratory study of constructs and linkage”, International Journal of Operations & Production Management, 16(12), 45-73.

Kim B., Kim E., Foss N.J., (2016), “Balancing absorptive capacity and inbound open innovation for sustained innovative performance: an attention-based view”, European Management Journal, 34 (1), 80-90.

Kim N., Im S., Slater S.F., (2013), “Impact of knowledge type and strategic orientation on new product creativity and advantage in high-technology firms”, The Journal of Product Innovation Management, 30(1), 136–153.

Kitapci H., Çelik V., (2014), “The Relationship between ambidexterity, organizational learning capacity and firm quality performance: an empirical study”, Procedia-Social and Behavioral Sciences, 109, 827-836.

Knudsen M.P., (2007), “The relative ımportance of ınterfirm relationships and knowledge transfer for new product development success”, The Journal of Product Innovation Management, 24, 117-138.

Kohli A.K., Jaworski B.J., (1990), “Market orientation: the construct, research propositions, and managerial implications”, Joumal of Marketing, 54, 1-18.

Kong T., Li G., Feng T., Sun L., (2015), “Effects of marketing–manufacturing integration across stages of new product development on performance”, International Journal of Production Research, 53(8), 2269–2284.

Koufteros X., Marcoulides G.A., (2006), “Product development practices and performance: A structural equation modeling-based multi-group analysis”, International Journal of Production Economics, 103, 286–307.

Koufteros X., Lu G., Peters R.C., Lai K., Wong C.W.Y., Cheng T.C.E., (2014), “Product development practices, manufacturing practices and performance: a mediational perspective”, International Journal of Production Economics, 156, 83–97.

Kostopoulos K., Papalexandris A., Papachroni M., Ioannou G., (2011), “Absorptive capacity, innovation, and financial performance”, Journal of Business Research, 64, 1335–1343.

Kumar V., Jones E., Venkatesan R., Leone R.P., (January 2011), “Is Market orientation a source of sustainable competitive advantage or simply the cost of competing?”, Journal of Marketing, 75, 16 –30.

Lane P.J., Koka B.R., Pathak S., (2006), “The reification of absorptive capacity: a critical review and rejuvenation of the construct”, Academy of Management Review, 31(4), 833–863.

Lane P.J., Lubatkin M., (1998), “Relative Absorptive capacity and interorganizational learning”, Strategic Management Journal, 19, 461–477.

Lang M., Deflorin P., Dietl H., Lucas E., (2014), “The impact of complexity on knowledge transfer in manufacturing networks”, Production and Operations Management, 23(11), 1886–1898.

Langerak F., Hultink E. J., Robben H.S.J., (2004), “The impact of market orientation, product advantage, and launch proficiency on new product performance and organizational performance”, The Journal of Product Innovation Management, 21,79–94.

Larrañeta B., Zahra S.A., González J.L.G., (2012), “Enriching strategic variety in new ventures through external knowledge”, Journal of Business Venturing, 27(4), 401-413.

Laursen, K., Salter, A. J., (2014), “The paradox of openness: appropriability, external search and collaboration”, Research Policy, 43, 867–878.

Leachman C., Pegels C.C., Shin S.K., (2005), “Manufacturing performance: evaluation and determinants”, International Journal of Operations & Production Management, 25(9), 851-874.

Leal-Rodríguez A.L., Ariza-Montes J.A., Roldán J.L., Leal-Millán A.G., (2014), “Absorptive capacity, innovation and cultural barriers: a conditional mediation model”, Journal of Business Research 67, 763–768.

Lenox M., King A., (2004), “Prospects for developing absorptive capacity through internal information provision”, Strategic Management Journal, 25, 331-345.

Lewin A.Y., Massini S., Peeters C., (2011), “Microfoundations of internal and external absorptive capacity routines”, Organization Science, 22(1), 81–98.

Lhuillery S., (2011), “Absorptive capacity, efficiency effect and competitors’ spillovers”, Journal of Evolutionary Economics, 21,649–663.

Li T., Calantone R.J., (1998), “The impact of market knowledge competence on new product advantage: conceptualization and emprical examination”, Journal of Marketing, 62(4), 13-29.

Li Y., Vanhaverbeke W., (2009), “The relationships between foreign competition, absorptive capacity and pioneering innovation: an empirical investigation in Canada”, International Journal of Innovation Management, 13(1), 105–137.

Li J.J., Zhou K.Z., (2010), “How foreign firms achieve competitive advantage in the Chinese emerging economy: managerial ties and market orientation”, Journal of Business Research, 63(8), 856-862.

Liao K., Tu Q., (2008), “Leveraging automation and integration to improve manufacturing performance under uncertainty: an empirical study”, Journal of Manufacturing Technology Management, 19(1), 38-51.

Liao K., Tu Q., Marsillac E., (2010), “The role of modularity and integration in enhancing manufacturing performance; an absorptive capacity perspective”, Journal of Manufacturing Technology Management, 21(7), 818-838.

Lichtenthaler U., (2009), “Absorptive capacity, environmental turbulence and the complementarity of organızational learning processes”, Academy of Management Journal, 52(4), 822–846.
Lichtenthaler U., (2016), “Absorptive capacity and firm performance: an integrative framework of benefits and downsides”, Technology Analysis & Strategic Management, 28 (6), 664–676.

Lichtenthaler U., Lichtenthaler E., (2009), “A capability-based framework for open innovation: complementing absorptive capacity”, Journal of Management Studies, 46(8), 1315- 1338.

Lieberman M.B., Asaba S., (2006), “Why do firms imitate each other?”, The Academy of Management Review, 31(2), 366-385.

Liu P., Tsai, C., (2009), “Research on the influences of new product design and new product development process management on new product development performance in Taiwan’s industries”, The Asian Journal on Quality, 10(1), 89-105.

Liu H., Ke, W., Wei, K. K., Hua, Z., (2013), “The impact of IT capabilities on firm performance: The mediating roles of absorptive capacity and supply chain agility”, Decision Support Systems, 54,1452–1462.

Liua P.L., Chen, W.C., Tsai C.H., (2005), “An empirical study on the correlation between the knowledge management method and new product development strategy on product performance in Taiwan’s industries”, Technovation, 25, 637–644.

López-Nicolás C., Merono-Cerdan A., L., (2011), “Strategic knowledge management, innovation and performance”, International Journal of Information Management, 31, 502–509.

Lukas B.A., Ferrell O.C., (2000), “The effect of market orientation on product innovation”, Journal of the Academy of Marketing Science, 28 (2),239-247.

MacCurtain S., Flood P.C., Ramamoorthy N., West M.A., Dawson J.F., (2010), “The top management team, reflexivity, knowledge sharing and new product performance: a study of the irish software industry”, Creativity and Innovation Management, 19(3), 219-232.

Mahmood I.P., Zhu H., Zajac E.J., (2011), “Where can capabilities come from? network ties and capability acquisition in business groups”, Strategic Management Journal, 32, 820-848.

Matsuno K., Mentzer J.T., (2000), “The effects of strategy type on the market orientation-performance relationship”, Journal of Marketing, 64, 1-16.

Matthyssens P., Pauwels P., Vandenbempt K., (2005), “Strategic flexibility, rigidity and barriers to the development of absorptive capacity in business markets: Themes and research perspectives”, Industrial Marketing Management 34, 547 – 554.

McNally R.C., Cavusgil E., Calantone R.J., (2010), “Product innovativeness dimensions and their relationships with product advantage, product financial

performance, and project protocol", The Journal of Product Innovation Management, 27, 991–1006.

Moilanen M., Østbye S., Woll K., (2014), "Non-R&D SMEs: external knowledge, absorptive capacity and product innovation", Small Business Economics, 43, 447–462.

Molina-Castillo F., Munuera-Aleman J., (2009), "The joint impact of quality and innovativeness on short-term newp product performance", Industrial Marketing Management, 38, 984–993.

Moorman C., (1995), "Organizational market information processes: cultural antecedents and new product outcomes", Journal of Marketing, 32, 318-335.

Moorman C., (1998), "Market-level effects of information competitive responses and consumer Dynamics", Journal of Marketing Research, 35(1), 82-98.

Morgan R.E., Berthon P., (2008), "Market orientation, generative learning, innovation strategy and business performance inter-relationships in bioscience firms", Journal of Management Studies, 45(8), 1329-1353.

Morita M., Flynn E.J., (1997), "The linkage among management systems, practices and behaviour in successful manufacturing strategy", International Journal of Operations & Production Management, 17(10), 967-993.

Mu J., Benedetto C.A.D., (2011), "Strategic orientations and new product commercialization: mediator, moderator, and interplay", R&D Management, 41(4), 337-359.

Murray J.Y., Chao, M.C.H., (2005), "A cross-team framework of international knowledge acquisition on new product development capabilities and new product market performance", Journal of International Marketing, 13 (3), 54–78.

Murovec N., Prodan I., (2008), "The influence of organizational absorptive capacity on product and process innovation", Organizacija, 41(2), 43-49.

Murovec N., Prodan I., (2009), "Absorptive capacity, its determinants, and influence on innovation output: cross-cultural validation of the structural model", Technovation, 29, 859–872.

Najafi-Tavani S., Sharifi H., Najafi-Tavani Z., (2016), "Market orientation, marketing capability, and new product performance: the moderating role of absorptive capacity", Journal of Business Research, 69(11), 5059- 5064.

Nakip M., Varinli İ., Güllü K., (2006), "Süpermarketlerde çalışanların ve türketicilerin hizmet kalitesi beklentilerinin ve algılamalarının karşılaştırılmasına yöenlik bir araştırma". Atatürk Üniversitesi İktisadi vee İdari Bilimler Fakültesi Dergisi , 369-385.

Narver J.C., Slater S.F., (1990), “The effect of a merket orientation on business profitability”, Journal of Marketing, 54(4), 20-35.
Narver J.C., Slater S.F., MacLachlan D.L., (2004), “Responsive and proactive market orientation and new-product success”, Journal of Product Innovation Management, 21, 334–347.

Nielsen N.P.H., Holmström J., (1995), “Design for speed: a supply chain perspective on design for manufacturability”, Computer Integrated Manufacturing Systems, 8(3), 223-228.

Nonaka I., (1991), “The knowledge-creating company”, Harvard Business Review, November-December, 96–104.

Nowacki R., Bachnik K., (2016), “Innovations within knowledge management”, Journal of Business Research, 69, 1577–1581.

Nunnally J.C., (1978), “Psychometric Theory”, McGraw Hill, New York, NY.

Olavarrieta S., Friedmann R., (2008), “Market orientation, knowledge-related resources and firm performance”, Journal of Business Research, 61(6), 623- 630.

Olson E. M., Slater S. F., Hult G.T.M., (2005), “The performance implications of fit among business strategy, marketing organization structure, and strategic behavior”, Journal of Marketing, 69, 49–65.

Ozdemir S., Kandemir D., Eng T-Y., (2017), “The role of horizontal and vertical new product alliances in responsive and proactive market orientations and performance of industrial manufacturing firms”, Industrial Marketing Management, 64, 25–35.

Pace S., (2001), “Aids to innovation in the design and manufacture of hand-held consumer product”, Journal of Materials Processing Technology, 118, 261-268.

Paiva E.L., Gutierrez E.R., Roth A.V., (2012), “Manufacturing strategy process and organizational knowledge: a cross-country analysis”, Journal of Knowledge Management, 16(2), 302-328.

Park, K., Kremer G.E.O., (2015), “Assessment of static complexity in design and manufacturing of a product family and its impact on manufacturing performance”, International Journal of Production Economics, 169, 215–232.

Patel P.C., Terjesen S., Li D., (2012), “Enhancing effects of manufacturing flexibility through operational absorptive capacity and operational ambidexterity”, Journal of Operations Management, 30, 201–220.

Peyrot M., Van Doren D., Allen K., Childs N., (1996), “Competitor intelligence among industrial wholesalers: an exploratory study”, The Journal of Marketing Management, 50(1), 46-60.

Peyrot M., Childs N., Van Doren D., Allen K., (2002), “An empirically based model of competitor intelligence use”, Journal of Business Research, 55, 747-758.

Plesa I., (2012), “Design a new challenge for management”, Managerial Challenges of the Contemporary Society, Proceedings; Cluj-Napoca 4, 92-96.

Poorkiany M., Johansson J., Elgh F., (2016), “Capturing, structuring and accessing design rationale in integrated product design and manufacturing processes”, Advanced Engineering Informatics, 30, 522–536.

Porter M.E., (1980), “Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors”, Free Press: New York.

Porter M.E., (1985), “Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance”, Free Press: New York.

Randall T., Terwiesch C., Ulrich K.T., (2005), “Principles for User Design of Customized Products”, Californıa Management Review, 47(4), 68-85.

Racela O.C., (2014), “Customer orientation, innovation competencies, and firm performance: a proposed conceptual model”, Social and Behavioral Sciences, 148, 16 – 23.

Rebolledo C., Halley A., Nagati H., (2009), “The effects of absorptive capacity on operational performance within the context of customer- supplier relationships”, Supply Chain Forum: An International Journal, 10 (2), 52-62.

Ritala P., Hurmelinna-Laukkanen P., (2013), “Incremental and radical innovation in coopetition—The role of absorptive capacity and appropriability”, The Journal of Product Innovation Management, 30(1),154–169.

Roberts N., Grover V., (2012), “Investigating firm's customer agility and firm performance: the importance of aligning sense and respond capabilities”, Journal of Business Research, 65, 579–585.

Roberts N., (2015), “Absorptive capacity, organizational antecedents, and environmental dynamism”, Journal of Business Research, 68, 2426–2433.

Robertson P.L., Casali G.L., Jacobson D., (2012), “Managing open incremental process innovation: absorptive capacity and distributed learning”, Research Policy, 41, 822– 832.

Rodríguez-Pinto J., Carbonell P., Rodríguez-Escudero A.I., (2011), “Speed or quality? how the order of market entry influences the relationship between market orientation and new product performance”, International Journal of Research in Marketing, 28, 145–154.

Rothaermel F.T., Alexandre M.T., (2009), “Ambidexterity in technology sourcing: The moderating role of absorptive capacity”, Organization Science, 20(4), 759–780.

Roldán J.L., Sánchez-Franco M.J., (2012), “Variance-based structural equation modelling: guidelines for using partial least squares in information systems research”, In M. Mora (Eds.), Research methodologies, innovations and philosophies in software systems engineering and information systems. Hershey, PA: IGI Global 193–221.

Sabry A., (2016), “Investigating the relationship between the outcomes of manufacturing performance and product modularity”, Business Management Dynamics, 5(8), 53-74.

Sanchez R., Mahoney J.T., (1996), “Modularity, flexibility, and knowledge management in product and organization design”, Strategic Management Journal, 17, 63-76.

Sandmeier P., Morrison P.D., Gassmann O., (2010), “Integrating customers in product innovation: lessons from ındustrial development contractors and in-house contractors in rapidly changing customer markets”, Creativity and Innovation Management, 19(2), 89-106.

Sandvik I.L., Sandvik K., (2003), “The impact of market orientation on product innovativeness and business performance”, International Journal of Research in Marketing, 20, 355–376.

Sarmiento R., Byrne M., Contreras L.R., Rich N., (2007), “Delivery reliability, manufacturing capabilities and new models of manufacturing efficiency”, Journal of Manufacturing Technology Management, 18(4), 367-386.

Sellin N., Versand O., (1989), “Partial least square modeling in research on educational achievement, in W. Bos and R. H. Lehmann (Eds.), Reflections on educational achievement”, Papers in Honour of T. Neville Postlethwaite, New York: Waxmann Munster, pp. 256-267.

Seo Y.W., Chae S.W., Lee K.C., (2015), “The impact of absorptive capacity, exploration, and exploitation on individual creativity: moderating effect of subjective well-being”, Computers in Human Behavior, 42, 68–82.

Serhan Y.N.A., Julian C.C., Ahmed Z.U., (2015), “Using time to gain competitive advantage: a framework and analysis of proposition”, International Journal of Commerce and Management, 25(4), 456-465.

Scaringella L., Burtschell F., (2017), “The challenges of radical innovation in Iran: knowledge transfer and absorptive capacity highlights -evidence from a joint venture in the construction sector”, Technological Forecasting & Social Change, 122, 151–169.

Schildt H., Keil T., Maula M., (2012), “The temporal effects of relative and fırm-level absorptive capacity on interorganizational learning”, Strategic Management Journal, 33, 1154–1173.

Schmidt T., (2010), “Absorptive capacity-One size fits all? a firm-level analysis of absorptive capacity for different kinds of knowledge”, Managerial And Decision Economics, 31, 1–18.

Singh S., Ranchhod A., (2004), “Market orientation and customer satisfaction: evidence from British machine tool industry”, Industrial Marketing Management, 33 (2), 135-144.

Singh S., (2009). “How market orientation and outsourcing create capability and impact business performance”, Thunderbird International Business Review, 51(5), 457-471.

Sinkula J.M., Baker W.E., Noordewier T., (1997), “A Framework for market-based organizational learning: linking values, knowledge and behaviour”, Journal of the Academy of Marketing Science, 25 (4), 305-318.

Slater S. F., Narver J. C., (1994), “Does competitive environment moderate the market orientation performance relationship?” Joumal of Marketing, 58, 46-55.

Slater S.F., Narver J.C., (1995), “Market orientation and the learning organization”, Journal of Marketing, 59, 63-74.

Smith K.G., Collins C.J., Clark K.D., (2005), “Existing knowledge, knowledge creation capability, and the rate of new product introduction in high-technology firms”. Academy of Management Journal, 48 (2), 346–357.

Song Z.H., (2015), “Organizational learning, absorptive capacity, imitation and innovation, empirical analyses of 115 firms across China”, Chinese Management Studies, 9(1), 97-113.

Sørensen H.E., (2011), “Resource specialization, customer orientation, and firm performance: an empirical investigation of valuable resources”, Journal of Strategic Marketing, 19(4), 395–412.

Spanjol J., Qualls W.J., Rosa J.A., (2011), “How many and what kind? the role of strategic orientation in new product ideation”, The Journal of Product Innovation Management, 28, 236–250.

Spanjol J., Mühlmeier S., Tomczak T., (2012), “Strategic orientation and product Innovation: exploring a decompositional approach”, The Journal of Product Innovation Management, 29(6), 967–985.

Spithoven A., Clarysse B., Knockaert M., (2010), “Building absorptive capacity to organise inbound open innovation in traditional industries”, Technovation, 30, 130–141.

Staples D.S., Hulland J.S., Higgins C.A., (1999), “A self-efficacy theory explanation for the management of remote workers in virtual organizations”, Organization Science, 10(6): 758-776.

Stone M., (1974). “Cross-validatory choice and assessment of statistical predictions”, Journal of the Royal Statistical Society Series B (Methodological), 36, 111-147.

Su M., Rao V. R., (2011), “Timing decisions of new product preannouncement and launch with competition”, International Journal of Production Economics, 129, 51–64.

Su Z., Ahlstrom D., Li J., Cheng D., (2013), “Knowledge creation capability, absorptive capacity, and product innovativeness”, R&D Management, 43(5), 473-485.

Subedi D.K., (2004), “Effect of manufacturing and information processing competences on realized strategy and performance”, Doktora Tezi, The University of Toledo, ProQuest Dissertations Publishing.

Sun P.Y.T., Anderson, M.H., (2010), “An examination of the relationship between absorptive capacity and organizational learning, and a proposed integration”, International Journal of Management Reviews, 12(2), 130-150.

Synnes E.L, Welo T., (2016), “Enhancing integrative capabilities through lean product and process development”, Procedia CIRP 54, 221–226.

Swink M., Hegarty W.H., (1998), “Core manufacturing capabilities and their links to product differentiation”, International Journal of Operations & Production Management, 18(4), 374-396.

Swink M., Nair A., (2007), “Capturing the competitive advantages of AMT: design–manufacturing integration as a complementary asset”, Journal of Operations Management, 25, 736–754.

Szász L., Demeter K., Boer H., (2015), “Production competence revisited – a critique of the literature and a new measurement approach”, Journal of Manufacturing Technology Management, 26(4), 536-560.

Talke K., Hultink E.J., (2010), “Managing diffusion barriers when launching new products”, The Journal of Product Innovation Management, 27, 537–553.

Tarasewich P., (1996), “Design for success”, Industrial Management, 38(2), 28-32.

Tabeau K., Gemser G., Hultink E.J., Wijnberg N.M., (2016), “Exploration and exploitation activities for design innovation”, Journal of Marketing Management, 1-23.

Todorova G., Durisin B., (2007), “Absorptive capacity: valuing a reconceptualization”, Academy of Management Review, 32(3), 774–786.

Tsai W., (2001), “Knowledge transfer in intraorganizatıonal networks effects of network position and absorptive capacity”, Academy of Management Journal, 44(5), 996-1004.

Tsai K., Chou C., Kuo J., (2008), “The curvilinear relationships between responsive and proactive marketorientations and new product performance: a contingent link”, Industrial Marketing Management, 37, 884–894.
Tu Q., Vonderembse M.A., Ragu-Nathan T.S., Sharkey T.W., (2006), “Absorptive capacity: enhancing the assimilation of time-based manufacturing practices”, Journal of Operations Management, 24, 692–710.

Tuli P., Shankar R., (2015), “Collaborative and lean new product development approach: a case study in the automotive product design”, International Journal of Production Research, 53(8), 2457–2471,

Tzokas N., Kim Y.A., Akbar H., Al-Dajani H., (2015), “Absorptive capacity and performance: The role of customer relationship and technological capabilities in high-tech SMEs”, Industrial Marketing Management, 47, 134–142.

Uğurlu Ö.Y., Kurt M., (2016), “The impact of organizational learning capability on product innovation performance: Evidence from the Turkish manufacturing sector”, Emerging Markets Journal, 6(1), 70-84.

Ulrich K., Sartorius D., Pearson S., Jakiela M., (1993), “Including the value of time in design for manufacturing decision making”, Management Science, 39(4), 429-447.

Vandecasteele B., Geuens M., (2010), “Motivated consumer innovativeness: concept, measurement, and validation”, International Journal of Research in Marketing, 27, 308–318.

Van den Bosch F.A., Volberda H.W., de Boer M., (1999), “Coevolution of firm absorptive capacity and knowledge environment: organizational forms and combinative capabilities”, Organization Science, 10(5), 551-568.

Vázquez R., Santos M.L., Álvarez L.I., (2001), “Market orientation, innovation and competitive strategies in industrial firms”, Journal of Strategic Marketing, 9, 69–90.

Vega-Jurado J., Gutierrez-Gracia A., Fernandez-de-Lucio I., (2008), “Analyzing the determinants of firm’s absorptive capacity: beyond R&D”, R&D Management, 38(4), 392-405.

Veldhuizen E., Hultink E.J., Griffin A., (2006), “Modeling market information processing in new product development: an empirical analysis”, Journal of Engineering and Technology Management, 23, 353–373.

Veryzer R.W., (2005), “The roles of marketing and industrial design in discontinuous new product development”, The Journal of Product Innovation Management, 22, 22–41.

Veryzer R.W., Borja de Mozota B., (2005), “The impact of user-oriented design on new product development: an examination of fundamental relationships”, The Journal of Product Innovation Management, 22, 128–143.

Vickery S.K., (1991), “A theory of production competence revisited”, Decision Sciences, 22(3), 635-643.

Vinding A.L., (2000), “Absorptive capacity and innovative performance: a human capital approach”, Department of Business Studies, Aalborg University.
Volberda H.W., Foss N.J., Lyles, M.A., (2010), “Absorbing the concept of absorptive capacity: how to realize its potential in the organization field”, Organization Science, 21(4), 931–951.

Wales W.J. Parida V., Patel P.C., (2013), “Too much of a good thing? Absorptive capacity, fırm performance, and the moderating role of entrepreneurial orientation”, Strategic Management Journal, 34, 622–633.

Walsh V., Roy R., Bruce M., (1988), “Competitive by design”, Journal of Marketing Management, 4(2), 201-216.

Wang C.L., Hult G.T.M., Ketchen D.J., Ahmed P.K., (2009), “Knowledge management orientation, market orientation, and firm performance: an integration and empirical examination”, Journal of Strategic Marketing, 17(2), 99–122.

Wang Z., Wang N., (2012), “Knowledge sharing, innovation and firm performance”, Expert Systems with Applications, 39, 8899–8908.

Wang Q., Zhao X., Voss C., (2016), “Customer orientation and innovation: a comparative study of manufacturing and service firms”, International Journal of Production Economics, 171, 221–230.

Ward P.T., McCreery J.K., Ritzman L.P., Sharma D., (1998), “Competitive priorities in operations management”, Decision Sciences, 29 (4), 1035-1046.

Wei Z., Yi Y., Guo H., (2014), “Organizational learning ambidexterity, strategic flexibility, and new product development”, The Journal of Product Innovation Management, 31(4), 832–847.

Wind J., Mahajan V., (1997), “Issues and Opportunities in new product development: An introduction to the special issue”, Journal of Marketing Research, 14, 1-12.

Wong, H-K., Ellis, P.D., (2007). Is market orientation affected by the product life cycle? Journal of World Business 42, 145–156.

Wong S.K.S., Tong C., (2012), “The influence of market orientation on new product success”, European Journal of Innovation Management, 15(1), 99-121.

Wu J., Shanley M.T., (2009), “Knowledge stock, exploration, and innovation: research on the United States electromedical device industry”, Journal of Business Research, 62, 474–483.

Wuest T., Liu A., Wei W., Lu S.C.Y., Thoben K.D., (2015), “Utilization of state drivers to support design for manufacturing”, Procedia CIRP, 36, 72 – 77.

Yang Y., Wang Q., Zhu H., Wu G., (2012), “What are the effective strategic orientations for new product success under different environments? an empirical study of Chinese businesses”, The Journal of Product Innovation Management, 29(2),166–179.

Yeoh P., (2009), “Realized and potential absorptive capacity: understanding their antecedents and performance in the sourcing context”, Journal of Marketing Theory and Practice, 17(1), 21–36.

Youssef M.A., (1994), “Design for manufacturability and time-to-market part 1: theoretical foundations”, International Journal of Operations & Production Management, 14(12), 6-21.

Yuan L., Chen X., (2015), “Managerial learning and new product innovativeness in high-tech industries: curvilinear effect and the role of multilevel institutional support”, Industrial Marketing Management, 50, 51–59.

Zahra S.A., Filatotchev I., Wright M., (2009), “How do threshold firms sustain corporate entrepreneurship? The role of boards and absorptive capacity”, Journal of Business Venturing, 24, 248–260.

Zahra S.A., Hayton J.C., (2008), “The effect of international venturing on firm performance: the moderating influence of absorptive capacity”, Journal of Business Venturing, 23, 195–220.

Zahra S.A., George G., (2002), “Absorptive capacity: a review, reconceptualization and extension”, Academy of Management Review, 17(2), 185-203.

Zhang Q., Vonderembse M. A., Lim J., (2003), “Manufacturing flexibility: defining and analyzing relationships among competence, capability, and customer satisfaction”, Journal of Operations Management, 21,173–191.

Zhang Q., Vonderembse M.A., Cao M., (2006), “Achieving flexible manufacturing competence The roles of advanced manufacturing technology and operations improvement practices”, International Journal of Operations & Production Management, 26(6), 580-599.

Zhang Q., Vonderembse M. A., Cao M., (2009), “Product concept and prototype flexibility in manufacturing: Implications for customer satisfaction”, European Journal of Operational Research, 194(1), 143-154.

Zhang D.D., (2009), “Absorptive capability and its mediating effect on the learning and market orientations’ influences on performance”, International Journal of Technology Marketing, 4(2/3), 275- 288.

Zhang H., Wu F., Cui A.S., (2015), “Balancing market exploration and market exploitation in product innovation: a contingency perspective”, International Journal of Research in Marketing, 32, 297–308.

Zhang D., Hu P., Kotabe M., (2011), “Marketing–industrial design integration in new product development the case of China”, The Journal of Product Innovation Management, 28,360–373.

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

Zhou K.Z., Brown J.R., Dev C.S., (2009), “Market orientation, competitive advantage, and performance: a demand-based perspective”, Journal of Business Research, 62 (11), 1063-1070.

Zhou K.Z., Li J.J., Zhou N., Su C., (2008), “Market orientation, job satisfactıon, product quality, and firm performance: evidence from China”, Strategic Management Journal, 29, 985–1000.

Zhou K.Z., Wu F., (2010), “Technological capability, strategic flexibility, and product innovation”, Strategic Management Journal, 31, 547–561.

ÖZGEÇMİŞ

Mert ÖZCÖMERT, 1977 yılında İstanbul'da dünyaya gelmiş olup, ilk ve orta öğrenimini müteakip Fenerbahçe Lisesinden mezun olduktan sonra sırasıyla; Yıldız Teknik Üniversitesi, Kimya-Metalurji Fakültesi, Metalurji Mühendisliği Bölümü Lisans (1995-1999), Anadolu Üniversitesi, İşletme Bölümü Lisans (2002-2006), İstanbul Ticaret Üniversitesi, Uluslararası Ticaret Bölümü Yüksek Lisans (2005-2006) ve Anadolu Üniversitesi, Felsefe Bölümü Lisans (2009-2014) eğitimlerini tamamlamıştır. 2011 yılında Gebze Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme anabilim dalında doktora eğitimine başlamıştır.

2001 yılından bu yana İstanbul Ticaret Odasında, UNIDO (Birleşmiş Milletler Sınai Kalkınma Teşkilatı), SPX (Yan Sanayi Borsası) programı çerçevesinde, uluslararası yabancı firmaların ülkemizden tedarik taleplerinin değerlendirilerek tedarikçi firmalarımızın yurtdışında yeni pazarlar bulması ve yerli sanayicilerimizin ihracat imkânlarının arttırılmasına dönük iş geliştirme faaliyetlerinin yanısra yerlileştirmeye dönük pek çok projede görev almış olan Mert ÖZCÖMERT, hali hazırda aynı kurumda İş Geliştirme Yönetmeni olarak çalışmalarını sürdürmektedir. Mert ÖZCÖMERT, evli ve iki çocuk sahibi olup, İngilizce ve Almanca bilmektedir.

EKLER

Ek A: Anket Formu

Sayın İlgili,

Paylaşacağınız bilgiler, Gebze Teknik Üniversitesi İşletme Bölümü bünyesindeki doktora çalışmasında bilimsel amaçla kullanılmak üzere analiz edilecek olup, firmanıza/kurumunuza dair bilgiler gizliliğini koruyacak ve hiçbir şekilde açıklanmayacaktır. Analiz sonuçlarını içeren raporların bir kopyası ise firmanızın bilime vermiş olduğu katkı nedeniyle anketi yanıtlayan firma yetkilisine bildirilecektir.

İlgi ve desteklerinizi için teşekkür ederiz.

Gebze Teknik Üniversitesi
İşletme Bölümü Doktora Öğrencisi
Mert ÖZCÖMERT

Gebze Teknik Üniversitesi
İşletme Bölüm Başkanı
Prof. Dr. Oya ERDİL

İletişim : MertÖzcömert
E-posta : mozcomert@gtu.edu.tr

Analiz raporlarını temin etmek istemeniz halinde lütfen e-posta adresinizi yazınız:

_____@_____

İŞLETME BİLGİLERİ	
Firma Ünvanı	
Kuruluş Yılı	
Çalışan Sayısı	
Bulunduğu il	
ANKETİ DOLDURAN KİŞİNİN BİLGİLERİ İşletmenizde araştırma-geliştirme, tasarım, yeni ürün geliştirme, inovasyon, pazarlama gibi alanlarda fikir sahibi tepe, üst veya orta düzey ilgili yetkililere ulaştırarak değerlendirmelerini sağlayınız.	
Departman	
Pozisyonu	☐ Tepe Yönetici ☐ Üstdüzey Yönetici ☐ Orta Kademe Yönetici
Eğitimi	☐ Doktora ☐ YüksekLisans ☐ Lisans ☐ Önlisans ☐ Lise ☐ İlköğretim
Firmadaki tecrübesi	… Yıl / …Ay
Sektördeki tecrübesi	… Yıl / …Ay
Cinsiyet	☐ Kadın ☐ Erkek
Yaş	

İŞLETMENİN SEKTÖRÜ Firmanız hangi sektör/sektörlere hizmet vermektedir. *(Birden fazla seçenek işaretleyebilirsiniz)*		
☐ Ambalaj ve Hızlı Tüketim	☐ Ev Mobilyası	☐ Tıbbi Cihazlar ve Gereçler
☐ Aydınlatma	☐ Kamu Alanı Ürünleri	☐ Ulaşım Araçları ve Aksesuarları
☐ Elektronik	☐ Ofis Mobilyası	☐ Vitrifiye Ürünler ve Yapı Bileşenleri
☐ Ev Cihazları ve Kişisel Bakım	☐ Spor, Hobi, Oyun, Oyuncak ve Çocuk Ürünleri	☐ Yatırım Ürünleri ve İş Makinaları
☐ Ev ve Ofis Gereçleri ve Aksesuarları	☐ Diğer: ……..	

Aşağıdaki ifadelere ne ölçüde katıldığınızı değerlendiriniz. Değerlendirmek için aşağıdaki ifadelerin yanındaki ölçeklere göre (X) işareti koyarak işaretleyiniz.

Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	2	3	4 X	5

Satış ekibimiz rakiplerimizin stratejileri hakkında düzenli olarak şirket içerisinde bilgi paylaşmaktadır.	1	2	3	4	5
Rakiplerimizin bizi tehdit eden rekabetçi hamlelerine hızlı bir şekilde karşılık veririz.	1	2	3	4	5
Tepe yönetimimiz rakiplerimizin güçlü yanları ve stratejileri hakkında düzenli olarak tartışmaktadır.	1	2	3	4	5
Rekabetçi avantaj için fırsat oluşturan müşterileri hedeflemekteyiz.	1	2	3	4	5
Rekabetçi avantaja yönelik stratejimiz, "müşteri ihtiyaçlarını anlamak" temeli üzerine kuruludur.	1	2	3	4	5
Şirket stratejilerimiz, müşteriler için daha büyük değer yaratılması inancı doğrultusunda belirlenmektedir.	1	2	3	4	5
Şirketimizin hedefleri öncelikli olarak 'müşteri tatmini' ni esas alınarak belirlenmektedir.	1	2	3	4	5
Müşteri tatminini sistematik olarak ölçmekteyiz.	1	2	3	4	5
Müşteri tatminini sıklıkla ölçmekteyiz.	1	2	3	4	5
Satış sonrası hizmete özen göstermekteyiz.	1	2	3	4	5
Şirketimiz, müşterilerimizin ihtiyaç, istek ve gereksinimleri ile ilgili sürekli bilgi toplamaktadır.	1	2	3	4	5
Potansiyel müşterilerimiz yeni ürün geliştirme sürecine dâhil edilmektedir.	1	2	3	4	5
Şirketimiz ilgili bilgileri müşterileri ile açıkça paylaşmaktadır.	1	2	3	4	5
Hizmet verdiğimiz müşterilerin ihtiyaçları doğrultusunda yükümlülük ve odaklanma düzeyimizi sürekli izlemekteyiz.	1	2	3	4	5
Tüm departmanlardaki tepe yöneticilerimiz mevcut müşterilerimizi düzenli olarak ziyaret etmektedir.	1	2	3	4	5
Tüm departmanlardaki tepe yöneticilerimiz potansiyel arz eden müşterilerimizi düzenli olarak ziyaret etmektedir.	1	2	3	4	5
Yöneticilerimiz çalışanların müşterilere nasıl değer katabileceğini bilmektedir.	1	2	3	4	5
Tüm departmanlar birbirlerinin talep ve ihtiyaçlarına duyarlıdır.	1	2	3	4	5
Müşterilerimizle yaşanan başarılı veya başarısız deneyimlere ilişkin bilgilerden tüm departmanlar rahatça haberdar olabilmektedir.	1	2	3	4	5
Hedef pazarlarımızdaki ihtiyaçların karşılanması sürecine şirketimizin tüm departmanları dâhil edilmektedir.	1	2	3	4	5
Kaynaklar tüm departmanlarla paylaşılmaktadır.	1	2	3	4	5
Tüm fonksiyonel gruplar sorunları çözmek için ortak bir şekilde derinlemesine çalışmaktadır.	1	2	3	4	5
Sektörümüzle ilgili bilgileri araştırmak firmamızda yapılan günlük işlerdendir.	1	2	3	4	5
Yönetimimiz sektörümüzle ilgili bilgi kaynaklarını kullanmaları konusunda çalışanları motive etmektedir.	1	2	3	4	5
Yönetimimiz çalışanların sektörün çok daha ilerisindeki bilgiler ile ilgilenmelerini beklemektedir.	1	2	3	4	5
Şirketimizde fikir ve konseptler, diğer departmanlarla da istişare edilmektedir.	1	2	3	4	5
Yönetimimiz sorunların diğer departmanların da desteği ile çözülmesi gerektiğini vurgulamaktadır.	1	2	3	4	5
Eğer bir departman önemli bir bilgi elde ederse bu bilgi şirketimizdeki, tüm birim ve departmanlara hızlı bir şekilde ulaştırılmaktadır.	1	2	3	4	5
Yönetimimiz yeni gelişmeler, sorunlar ve başarılarla ilgili görüş alışverişinde bulunmak üzere düzenli olarak diğer tüm birimlerle toplantılar yapmaktadır.	1	2	3	4	5
Çalışanlarımız toplanan bilgiyi şirket faaliyetlerine uyarlayarak kullanma yeteneğine sahiptir.	1	2	3	4	5

Çalışanlarımız yeni bilgiyi hem farklı amaçlara yönelik hazırlıklar yapmak ve hem de kullanıma uygun bir hale getirmek için özümseyebilmektedir.	1	2	3	4	5
Çalışanlarımız mevcut bilgiler ile yeni anlayışları başarıyla bağdaştırabilmektedir.	1	2	3	4	5
Çalışanlarımız yeni bilgileri ürün tasarımı çalışmalarında uygulamaya koyabilmektedir.	1	2	3	4	5
Yönetimimiz prototiplerin geliştirilmesini desteklemektedir.	1	2	3	4	5
Şirketimiz ürün tasarımına ilişkin teknolojileri düzenli olarak yeniden ele almakta ve yeni bilgiye göre adapte etmektedir.	1	2	3	4	5
Şirketimiz ürün tasarımına ilişkin yeni teknolojilere adapte olarak daha verimli çalışabilme yeteneğine sahiptir.	1	2	3	4	5
Tasarımlarımızın kalitesi ürünlerimize yansıtılabilmektedir.	1	2	3	4	5
Tasarımlarımız ürün bünyesinde imalata uygun niteliktedir.	1	2	3	4	5
Tasarımlarımız düşük maliyetle ürüne adapte edilebilmektedir.	1	2	3	4	5
Yeni ürünlerin tasarlanması ve piyasaya sürülmesi hızlı bir şekilde yapılmaktadır.	1	2	3	4	5
Tasarımlarımızda son model bilgisayar destekli tasarım araçları verimli bir şekilde kullanılmaktadır.	1	2	3	4	5
Tasarım sürecinde yeni ürünlerin gerçek maliyetini tahmin ederiz.	1	2	3	4	5
Tasarım sürecinde mükemmel tasarım becerileri olan kişilerle çalışırız.	1	2	3	4	5
Tasarım sürecinde yeni ürünlerin imal edilebilirlik testleri yapılmaktadır.	1	2	3	4	5
Tasarım sürecine müşterilerimiz dâhil edilmektedir.	1	2	3	4	5
Tasarım sürecine tedarikçilerimiz dâhil edilmektedir.	1	2	3	4	5
Müşterilerimizden yeni ürün fikirleri alınmaktadır.	1	2	3	4	5
Şirketimizde işler alışılmış yolların dışında da yapılabilmektedir.	1	2	3	4	5
Şirketimizde işletme fonksiyonlarının birlikte çalışması sağlanmaktadır.	1	2	3	4	5
Şirketimizde tasarım prosesi, ilgili departmanların iş akış sırasını izlemek yerine, ilgili departmanların eş zamanlı ortak katılımları ile yürütülmektedir.	1	2	3	4	5
Şirketimizde birbirine benzer tasarımların yanı sıra yeni tasarım fikirleri de ortaya çıkmaktadır.	1	2	3	4	5
Rakiplerimizin benzer ve yeni tasarımlarını çok çabuk fark ederiz.	1	2	3	4	5

AŞAĞIDAKİ SORULARI SON ÜÇ YILA GÖRE RAKİPLERİNİZİ KIYASLAYARAK CEVAPLAYINIZ

Müşteri gözünde ürün ve hizmet kalitemizin artması.	1	2	3	4	5
Rakiplere kıyasla ürün ve hizmet kalitemizin artması.	1	2	3	4	5
Müşteri şikâyetlerinin azalması.	1	2	3	4	5
Hatalı ve defolu nihai ve ara mamul sayısının azalması.	1	2	3	4	5
İsraf, ıskarta ve yeniden yapılan işlemlerin sayısının azalması.	1	2	3	4	5
Müşterilerden gelen ürün iadelerinin sayısının azalması.	1	2	3	4	5
Girdi maliyetlerinin azalması.	1	2	3	4	5
Personel maliyetlerinin azalması.	1	2	3	4	5
Personelin verimliliğinin artması.	1	2	3	4	5
İşlem maliyetlerinin azalması.	1	2	3	4	5
İç ve dış lojistik süreçlerdeki toplam maliyetlerin azaltılması.	1	2	3	4	5
İmalat sürecindeki toplam maliyetlerin azalması.	1	2	3	4	5
İmalat süreçlerindeki esnek üretim yeteneğinin arttırılması.	1	2	3	4	5
İş önceliklerini siparişlerin durumuna göre değiştirebilme esnekliğinin artması.	1	2	3	4	5
Değişen iş önceliklerinin durumuna göre her bir işe atanan teçhizatın değiştirilebilmesi.	1	2	3	4	5
Farklı müşteri siparişlerine göre standart olmayan ürünler üretebilme yeteneğinin artması.	1	2	3	4	5
İmalatta çalışan personelin değişken ve farklı görevlerde çalışabilme yeteneğinin artması.	1	2	3	4	5
Farklı spesifikasyonlardaki ürün siparişlerini reddetme sıklığının azalması.	1	2	3	4	5
Standart olmayan ürünlerin üretimi için mevcut donanım ve personeli esnek bir şekilde kullanabilme yeteneğinin artması	1	2	3	4	5
Siparişin alınması ile teslimatın yapılması arasındaki sürenin azaltılması.	1	2	3	4	5

İmalat sürecinin başlaması ile teslimatın yapılması arasındaki sürenin azaltılması.	1	2	3	4	5
Bitmiş ürünlerin teslimat hızının arttırılması	1	2	3	4	5
Teslimatla ilgili önceden verilmiş olan sözleri tutma yeteneğinin arttırılması.	1	2	3	4	5
Tam zamanında teslimat yeteneğinin arttırılması.	1	2	3	4	5
Dağıtım ve teslimat ile ilgili zorlukların en aza indirilmesi.	1	2	3	4	5

AŞAĞIDAKİ SORULARI YOĞUN REKABET YAŞADIĞINIZ İLK ÜÇ RAKİBİNİZE GÖRE ALGINIZ DOĞRULTUSUNDA YANITLAYINIZ

Rakiplerimizin sektörümüzle ilgili bilgileri günlük olarak araştırdığını düşünmekteyiz.	1	2	3	4	5
Rakiplerimizin sektörümüzle ilgili bilgi kaynaklarını kullanmaları konusunda çalışanlarını motive ettiğini düşünmekteyiz.	1	2	3	4	5
Rakiplerimizin çalışanlarının sektörün çok daha ilerisindeki bilgiler ile ilgilenmelerine önem verdiğini düşünmekteyiz.	1	2	3	4	5
Rakiplerimizin fikir ve konseptlerini, bünyelerindeki ilgili departmanların ortak değerlendirmelerine sunduğunu düşünmekteyiz.	1	2	3	4	5
Rakiplerimizin sorunlarını, bünyelerindeki ilgili departmanların ortak desteği ile çözülmesine önem verdiğini düşünmekteyiz.	1	2	3	4	5
Rakiplerimizin önemli bir bilgi elde etmesi halinde, bu bilginin bünyelerindeki ilgili tüm birim ve departmanlara hızlı bir şekilde ulaştırıldığını düşünmekteyiz.	1	2	3	4	5
Rakiplerimizin yeni gelişmeler, sorunlar ve başarılarla ilgili görüş alışverişinde bulunmak üzere bünyesindeki ilgili tüm birimlerle düzenli olarak toplantılar yaptığını düşünmekteyiz.	1	2	3	4	5
Rakiplerimizin çalışanlarının topladıkları bilgiyi yapılandırma ve kullanma yeteneğine sahip olduğunu düşünmekteyiz.	1	2	3	4	5
Rakiplerimizin çalışanlarının, yeni bilgiyi hem farklı amaçlara yönelik hazırlıklar yapmak ve hem de kullanıma uygun bir hale getirmek için özümseyebildiklerini düşünmekteyiz.	1	2	3	4	5
Rakiplerimizin çalışanlarının, mevcut bilgiler ile yeni anlayışları başarıyla bağdaştırabildiklerini düşünmekteyiz.	1	2	3	4	5
Rakiplerimizin çalışanlarının, yeni bilgileri ürün tasarımı çalışmalarında uygulamaya koyabildiklerini düşünmekteyiz.	1	2	3	4	5
Rakip firma yönetimlerinin, prototiplerin geliştirilmesini teşvik ettiklerini düşünmekteyiz.	1	2	3	4	5
Rakiplerimizin ürün tasarımına ilişkin teknolojileri düzenli olarak yeniden ele aldıklarını ve yeni bilgiye göre adapte ettiklerini düşünmekteyiz.	1	2	3	4	5
Rakiplerimizin, ürün tasarımına ilişkin yeni teknolojilere adapte olarak daha verimli çalışabilme yeteneğine sahip olduğunu düşünmekteyiz.	1	2	3	4	5