

TÜRKİYE CUMHURİYETİ
ANKARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

**TEPKİSEL VE PROAKTİF PAZAR ODAKLILIĞIN YENİ ÜRÜN
BAŞARISINA ETKİLERİ**

Yüksek Lisans Tezi

Tuğçe Ezgi SOYALTIN

Ankara – 2017

TÜRKİYE CUMHURİYETİ
ANKARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

**TEPKİSEL VE PROAKTİF PAZAR ODAKLILIĞIN YENİ ÜRÜN
BAŞARISINA ETKİLERİ**

Yüksek Lisans Tezi

Tuğçe Ezgi SOYALTIN

Tez Danışmanı
Prof. Dr. Alper ÖZER

Ankara – 2017

TÜRKİYE CUMHURİYETİ
ANKARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

Tuğçe Ezgi SOYALTIN

**TEPKİSEL VE PROAKTİF PAZAR ODAKLILIĞIN YENİ ÜRÜN
BAŞARISINA ETKİLERİ**

Yüksek Lisans Tezi

Tez Danışmanı : Prof. Dr. Alper ÖZER

Tez Jürisi Üyeleri

Adı ve Soyadı

İmzası

Prof. Dr. Sezer KORKMAZ

.....

Prof. Dr. Akın KOÇAK

.....

Prof. Dr. Alper ÖZER

.....

.....

.....

.....

.....

Tez Sınav Tarihi : 19/12/2017

TÜRKİYE CUMHURİYETİ
ANKARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Bu belge ile, bu tezdeki bütün bilgilerin akademik kurallara ve etik davranış ilkelerine uygun olarak toplanıp sunulduğunu beyan ederim. Bu kural ve ilkelerin gereği olarak, çalışmada bana ait olmayan tüm veri, düşünce ve sonuçları andığımı ve kaynağını gösterdiğimi ayrıca beyan ederim. (..... /..... /2017)

Tezi Hazırlayan Öğrencinin
Adı ve Soyadı

Tuğçe Ezgi SOYALTIN

İmzası

İÇİNDEKİLER

KISALTMALAR CETVELİ.....	İ
TABLOLAR.....	İV
ŞEKİLLER.....	V
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM

1.PAZAR ODAKLILIK, PAZAR TARAFINDAN YÖNLENDİRİLME (MARKET DRİVEN) VE PAZAR YÖNLENDİRME (MARKET DRIVING)	4
1.1. Pazar Odaklılık	4
1.1.1. Narver ve Slater'a Göre Pazar Odaklılık	8
1.1.2. Kohli ve Jaworski'ye Göre Pazar Odaklılık	12
1.1.3. Deshpande vd. Göre Pazar Odaklılık	13
1.1.4. Ruekert'a Göre Pazar Odaklılık	15
1.2. Pazar Odaklılık Kavramına İlişkin Literatürdeki Yaklaşımlar	15
1.2.1. Müşteri Odaklılık	16
1.2.2. Rakip Odaklılık	16
1.2.3. Fonksiyonlar Arası Koordinasyon	17
1.3. Pazar Odaklılık İle İlgili Elde Edilen Sonuçlar	19
1.4. Pazar Tarafından Yönlendirilme (Market Driven) ve Pazar Yönlendirme (Market Driving)	20

İKİNCİ BÖLÜM

2. PROAKTİF (PROACTIVE) – TEPKİSEL (RESPONSIVE) PAZAR ODAKLILIK KAVRAMLARININ GELİŞİMİ	22
2.1. Proaktif ve Tepkisel Pazar Odaklılık.....	22
2.2. Proaktif Pazar Odaklılık ve Tepkisel Pazar Odaklılık Yaklaşımları Arasındaki Farklar.....	26
2.3. Bürokratik Organizasyon Yapısı	27
2.4. Yeni Ürün Geliştirme Performansı.....	28
2.5. Pazar Odaklılık – İnovasyon ve İşletme Performansı	30
2.6. Proaktif Pazar Odaklılık ve Tepkisel Pazar Odaklılık İle İlgili Yapılmış Akademik Çalışmalar	33
2.7. Araştırmanın Önemi ve Amacı.....	35
2.8. Hipotezler ve Kavramsal Model.....	35
2.8.1. Tezin Hipotezleri	35
2.8.1.1. Proaktif Pazar Odaklılığın, Tepkisel Pazar Odaklılığın ve Bürokratik Organizasyon Yapısının Yenilik Odaklılık Üzerindeki Etkisi	35
2.8.1.2. Yenilik Odaklılığın, Yeni Ürün Başarısı Üzerindeki Etkisi	37
2.8.1.3. Proaktif Pazar Odaklılığın, Yeni Ürün Başarısı Üzerindeki Etkisi	38
2.8.1.4. Tepkisel Pazar Odaklılığın, Yeni Ürün Başarısı Üzerindeki Etkisi	39
2.8.1.5. Bürokratik Organizasyon Yapısının, Yeni Ürün Başarısı Üzerindeki Etkisi	40
2.8.2. Tezin Modeli	41

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM (UYGULAMA)

3. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ	35
3.1. Araştırmanın Yöntemi	42
3.2. Evren ve Örneklem Seçimi.....	43
3.3. Veri Toplama Yöntemi, Anket Formunun Hazırlanması ve Ölçekler.....	43
3.4. Veri Analizi	44
3.4.1. Demografik Veriler	44
3.4.2. Araştırmanın Güvenilirliği	48
3.4.3. Regresyon Analizleri	52
3.4.3.1. Proaktif Pazar Odaklılığın Yenilik Odaklılık Üzerindeki Etkisi	52
3.4.3.2. Yenilik Odaklılığın Yeni Ürün Başarısı Üzerindeki Etkisi	54
3.4.3.3. Proaktif Pazar Odaklılığın Yeni Ürün Başarısı Üzerindeki Etkisinde Yenilik Odaklılığın Aracılık Etkisi	55
3.4.3.4. Tepkisel Pazar Odaklılığın Yeni Ürün Başarısı Üzerindeki Etkisinde Yenilik Odaklılığın Aracılık Etkisi	56
3.4.3.5. Bürokratik Organizasyon Yapısının Yeni Ürün Başarısı Üzerindeki Etkisinde Yenilik Odaklılığın Aracılık Etkisi	57
4. SONUÇ	58
KAYNAKÇA	62
EK	70
ÖZET	73
ABSTRACT	74

TABLolar

TABLO 1. : İşletmelerin Büyüklüklerine Göre Sınıflandırılması.....	44
TABLO 2. : İşletmelerdeki Çalışan Sayısı	45
TABLO 3. : İşletmelerin Faaliyet Süreleri	46
TABLO 4. : İşletmelerin Faaliyet Alanları.....	47
TABLO 5. : Faktör Yükleri, Aritmetik Ortalama, Standart Sapma, Çarpıklık, Basıklık ve Güvenilirlik (α) Sonuçları	49
TABLO 6. : Pazar Odaklılık Boyutlarının Yenilik Odaklılık Üzerindeki Etkisi	53
TABLO 7. : Yenilik Odaklılığın Yeni Ürün Başarısı Üzerindeki Etkisi.....	54
TABLO 8. : Proaktif Pazar Odaklılığın Yeni Ürün Başarısı Üzerindeki Etkisinde Yenilik Odaklılığın Aracılık Etkisi	55
TABLO 9. : Tepkisel Pazar Odaklılığın Yeni Ürün Başarısı Üzerindeki Etkisinde Yenilik Odaklılığın Aracılık Etkisi	56
TABLO 10. : Bürokratik Organizasyon Yapısının Yeni Ürün Başarısı Üzerindeki Etkisinde Yenilik Odaklılığın Aracılık Etkisi	57

ŞEKİLLER

ŞEKİL 1. : Tezin Modeli	41
-------------------------------	----



KISALTMALAR CETVELİ

α : Cronbach's Alpha

β : Beta

Art. Ort. : Aritmetik Ortalama

Basık. : Basıklık

Çarp. : Çarpıklık

Fakt. Yük. : Faktör Yükleri

Örn. : Örneğin

Std. Hata : Standart Hata

Tol. : Tolerance

vb. : ve benzeri

vd. : ve diğerleri

GİRİŞ

Pazar odaklılık kavramı ve bu kavramın ilgili olabileceği diğer konularla olan ilişkileri, etkileri ve gelişim süreci pazarlama akademisyenleri ve uygulayıcıları tarafından teknolojinin gelişmesiyle de son 50 yılda yoğun bir şekilde araştırma konusu olmuştur. Pazar odaklılık literatürde günümüze kadar, işletme başarısı ve kârlılığı, örgüt performansı, pazar ve teknolojik değişimler, rekabet gücünü artırmadaki gücü, örgütsel öğrenme vb. pek çok kavramla birlikte ele alınıp ölçüm araçları geliştirilmeye çalışılırken son yıllarda ise inovasyon, ürün yeniliği, yeni ürün başarısı, proaktif ve tepkisel pazar odaklılık gibi kavramlarla arasındaki ilişkiler ve birbirlerine olan etkileri incelenmektedir. Pazar odaklılık tanımı ve etkileri, yapılan çalışma ve ilişkilendirilen konuya göre değişimler göstermektedir. Bu çalışmada da pazar odaklılığın tepkisel ve proaktif boyutunun yeni ürün başarısı üzerindeki etkilerinin incelenmesi amaçlanmıştır.

Örgüt kültürü ve rekabet arasındaki bağlantı arayışı, konuyla ilgilenen firmaları stratejik yönelimleri üzerine bir araştırmaya teşvik etmiş ve özellikle, pazar odaklılık kavramı, son on yılda büyük bir ilgi çekmiştir (Augusto ve Coelho, 2009). Pazar odaklılığın, modern pazarlama yönetimi ve stratejilerinin kalbi olduğu düşünülmektedir. Ayrıca işletmelerin yoğun ekonomik koşullar altında olduğu düşünülecek olursa, piyasa kalabilmeleri için rakiplerinden farklı olmak zorundadırlar. Bu noktada ortaya çıkan pazarlama kavramlarından biri olan kaynak temelli yaklaşım, işletmelerin sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamasında önemli bir rol oynamaktadır (Koçak, Özer ve Gürel, 2005). Yaptığımız çalışmada kaynak temelli yaklaşımı temel alarak işletmeleri değerlendirdik.

1990 yılına kadar hiçbir araştırmacı pazar odaklılığın işletme performansı üzerindeki etkisini değerlendirmemiş ve bunun için geçerli bir ölçek geliştirmemiştir (Narver ve Slater, 1990). Literatürdeki bu eksikliği fark eden Narver ve Slater, 1990

yılında pazar odaklılık ölçeği geliştirmiş ve bunun işletme performansı üzerindeki etkilerini test etmişlerdir (Slater ve Narver, 1994).

Çalışmamızın ilk kısmını oluşturmuş olan pazar odaklılık, müşterilerin mevcut ve gelecekte ortaya çıkabilecek ihtiyaçlarına ilişkin bilginin firma çapında ortaya çıkarılması, bu bilginin firmanın departmanları arasında yayılması ve buna organizasyon bazında cevap verebilme yeteneğidir (Kohli ve Jaworski, 1990).

İkinci olarak araştırmamızda ele alacağımız ve çalışmamızın büyük bir bölümünü oluşturan, 2004 yılında Narver'in pazar odaklılığa ilişkin ortaya attığı iki önemli yaklaşım üzerinde durulmuştur. Bu yaklaşımlardan ilki; müşterilerin ifade edilmiş istek ve ihtiyaçlarını anlamak ve karşılamaya yönelik bir davranış türü olan "tepkisel (responsive) pazar odaklılık"tır. İkincisi ise müşterilerin gizli -kendilerinin bile farkında olmadığı- ihtiyaçlarını keşfetmek, anlamak ve bu tür istek ve ihtiyaçları tatmin etmeye yönelik yaklaşım olan "proaktif (proactive) pazar odaklılık"tır (Narver, Slater ve MacLachlan, 2004).

Son olarak ise inovasyon, ürün yeniliği, yeni ürün başarısı gibi kavramların pazar odaklılığın boyutlarından proaktif ve tepkisel pazar odaklılık ile aralarındaki çok yönlü ilişkiler ve birbirlerine olan etkileri incelenmiştir. Ayrıca literatürde yer alan proaktif ve tepkisel pazar odaklılık üzerine günümüze kadar yapılmış olan çalışmaların bir özeti hazırlanmıştır.

Ayrıca ürün yeniliği ve yeni ürün başarısı elde edebilme potansiyelini yaratan en önemli kavramın teknoloji olduğu fikrinden yola çıkılarak, çalışmamızı üniversitelerin teknoparklarında yapmak konu hakkında daha sağlıklı sonuçlar elde edileceğini bize düşündürmüştür. Artık işletmelerin fiyat, tutundurma vb. stratejilerle rekabet etmeye çalışması günümüz şartlarında oldukça demode kalmaktadır. Hızla ilerleyen teknoloji sektörü sürekli olarak kendini yenilemekte ve bu yenileme süreci yeni bir rekabet alanı

haline gelmiştir. Sürekli olarak yeni bir ürünle müşterilerinin karşısına çıkan firmalar için fiyat rekabetine, fiyatta düşüşe veya revizyona gerek kalmadan piyasayı yönlendiren olarak istedikleri fiyat ve tutundurma stratejileriyle diğer firmaların hep bir adım önünde olmaktadır.

Günümüz tüketici kitlesi, küresel dünyanın bu hızlı değişiminden dolayı sürekli olarak yeniyi istemekte ve kendisi için her anlamda en faydalı olan ürünü veya hizmeti kullanma eğilimindedir. Türkiye şartlarında bu hedef kitleye istediğini verebilecek farklı ölçeklerdeki firmaların, en uygun yer olduğunu düşündüğümüz üniversitelerin teknoparklarında olabileceklerinden hareketle, çalışmamız için örneklem olarak üniversitelerin teknoparklarını hedef aldık. Daha önce yapılan çalışmalarda teknoloji odaklı her sektörden firmalar örneklemi oluştururken, herhangi araştırmada teknoparklar için bir çalışma yapılmamıştır. Bu nedenle yapılan çalışma araştırmaya dahil ettiği hedef kitle bazında bir ilk oluşturmaktadır.

Detaylı bir literatür incelemesi ve yapılan araştırmalar sonucunda her iki pazar odaklılık boyutunun koşullar, içinde bulunulan sektör vb. değişkenlerin duruma dahil edilip edilmemesiyle ilişkili olarak yeni ürün başarısına ne yönde etki ettikleri incelenmiştir. Araştırmanın verileri, Ankara ve İstanbul'da bulunan üniversitelerin teknoparklarındaki küçük, orta ve büyük ölçekli işletmelere internet üzerinden anket formu yollayarak elde edilmiştir. Anket yöntemi ile elde edilen veriler, araştırmanın hipotezleri çerçevesinde analiz edilmiş ve araştırmanın sonuçları açıklanarak, bu sonuçlara göre yorum yapılmıştır.

1. PAZAR ODAKLILIK, PAZAR TARAFINDAN YÖNLENDİRİLME (MARKET DRİVEN) VE PAZAR YÖNLENDİRME (MARKET DRIVING)

1.1. Pazar Odaklılık

Pazar odaklılık kavramının felsefi olarak temelleri 1950'lerin başında atılmıştır. Araştırmacılara, bir pazar odaklılık yaratılmasını öneren, konuya odaklanan az sayıda makale bulunmuştur (Örn., Felton 1959; Stampfl 1978; Webster 1988). O yıllarda pazarlama literatüründe öne çıkan birkaç deneysel çalışma pazar odaklılıkla ilgilenmekten ziyade, örgütlerin pazarlama kavramını ne ölçüde benimsedikleri üzerine olmuştur (Kohli ve Jaworski, 1993).

1990'lı yılların başına kadar, pazarlama araştırmacıları örgütsel konulardan ziyade tüketiciye daha çok dikkat çekmişlerdir. Pazarlama tamamen davranış bilimlerine dönüşmüştür. Örgüt kültürü çalışmaları tüketici davranışlarını anlamak üzere, yoğunlaşmıştır.

Pazar odaklılık, önceden belirlenmiş, özel yapı ya da davranışlar bütünü değildir. Aksine, üç temel bileşen olan örgüt kültürünü, iklimini ve pazara sürekli adapte olmasının yanı sıra pazarda üstün müşteri değeri yaratmak ve sürdürmek olduğunu da ortaya çıkarmıştır. Alıcılar için öncelikli olan üstün değer yaratan işletme kültürüne dışarıdan odaklı bir kavramdır. Bu değer ise, herhangi bir işlevsel alanda gelişebilen çekirdek kabiliyetlerin başarılı bir şekilde kullanılmasından meydana gelir (Slater ve Narver, 1994). Güçlü bir pazar odaklılık, doğrudan markaya değer katarak ve üstün müşteri hizmeti, müşteri tutma yönetimi, çapraz satış verimliliği ve daha yüksek kar marjları hedefleyen tüm tanıtım programları aracılığıyla uzun vadeli müşteri ilişkileri kurarak karlılığı etkileyebilir (Baker ve Sinkula, 2005).

Pazar odaklılık, pazar öğrenmeleri ve pazarın tepkisel davranışlarına ait sürecin bir sonucudur. Sadece müşteri liderliğini benimseyen bir işletme, pazar odaklı olmanın tüm avantajlarını elde etmede asla başarılı olamaz (Slater ve Narver, 1999). Pazar odaklılıkla ilgili farklı tanımlar bulunmakla beraber bu tanımlar toplanan bilgilerin doğası ve bu bilgilerin kullanımı ile ilgili noktalarda benzer özellik göstermektedir. (Harrison ve Walker, 2001).

Narver ve Slater (1990), pazar odaklılığı müşteriler açısından üstün değer, organizasyon açısından ise üstün performans meydana getirmek için, en etkin ve en yararlı şekilde, ihtiyaç duyulan davranışları yaratan organizasyon kültürü olarak ifade etmişlerdir. Kohli ve Jaworski (1990), pazar odaklılık, müşterilerin mevcut ve gelecekteki olası ihtiyaçlarına yönelik pazar bilgilerinin örgüt çapında toplanması, bu bilgilerin örgüt boyunca yayılması ve bu bilgilere örgüt çapında karşılık verilmesini ifade etmektedir. Kohli, Jaworski ve Kumar (1993), pazar odaklılığı var olan ve var olabilecek müşteriler için piyasa bilgilerinin oluşturulması, bu bilgilerin dikey ve yatay olarak örgütün tamamına aktarılması ve bu bilgilere örgütün ölçeğinde verilen karşılık olarak tanımlamışlardır.

Pazar odaklılık, müşterilere en yüksek değeri yaratmak için gereken davranışları en etkili ve verimli bir biçimde ortaya koyan, böylece işletme için gerekli olan en yüksek performansın sürekliliğini sağlayan bir organizasyon kültürüdür (Narver ve Slater, 1990).

Gelişmekte olan literatüre göre pazar odaklılık, müşterileri anlama ve tatmin etmedeki üstün becerilerini gösterir. Pazar odaklılığın başlıca özellikleri şunlardır :

- Müşterilerin ilk olarak ilgisini çekebilecek fikirler bütünü oluşturmak,

- Müşteriler ve rakipler hakkında daha çok bilgi toplamak, bu bilgileri yaymak ve kullanmak için örgüt yeteneğine sahip olmak,
- Üstün müşteri değeri yaratmak için işlevsel kaynakların uygulanmasını düzenlemek.

Tüm bunlara ek olarak, pazar odaklılığın üstün performansla arasında pozitif bir ilişki olduğu önermesi elde edilen ampirik kanıtların gelişmesiyle desteklenmektedir (Day, 1994).

Pelham (1993), Kohli ve Jaworski'nin pazar odaklılık modellerini pazar odaklılığı ölçmede yetersiz olduğunu belirtmiştir. Pelham'a (1993) göre, müşteri ihtiyaçlarını anlamak ve ona karşılık vermek bilgi analizinden ve bu bilgiye dayanarak karar vermenin ötesinde bir şeydir. Bilginin örgüt çapında yayılması müşterilerin örgüt çapında anlaşılmasını ve örgüt çapında pazar odaklı davranmayı sağlayamamaktadır. Bunun aksine, Pelham, Narver ve Slater'in MKTOR ölçeğinin müşteriye değer sunma anlayışını, müşteri memnuniyeti, satış sonrası hizmetler ve üst yönetimin müşterilerle iletişimi gibi ölçümlerle kavrayabildiğini belirtmiştir.

Desphande ve Farley (1998), pazar odaklılığı, devamlı bir şekilde müşteri gereksinimlerini değerlendirerek, müşterileri tatmin etmeye çalışan etkinlikler topluluğu olarak ifade etmişlerdir. Desphande, Farley ve Webster (1993), pazar odaklılığın uzun dönemde gerçekleştirmek istenen karlılığı sağlamak için işletme paydaşlarının (sahipler, ortaklar, çalışanlar vb.) gereksinimlerini göz ardı etmeden müşteri ihtiyaçlarını ön plana çıkaran düşünceler topluluğu olarak tanımlamışlardır. Pazar odaklılığın temel bir kurum kültürü olduğunu, var olan ve potansiyel müşteri gereksinimlerine odaklanmanın

organizasyonun değerler bütünü ve inanışları ile birlikte ele alınması gerektiğini ifade etmişlerdir.

Dickson (1996), pazar odaklılığı, işletmenin öğrenme yeteneğini gerçekleştirecek aşamaların bir takımı olduğunu ifade etmiştir. Shapiro (1988), pazar odaklılığın örgüte etki eden bir kültür olduğunu belirtmiştir. Ona göre pazar odaklılık, organizasyonun bütün birimlerini alakadar eden süreçler bütününe içermektedir ve müşteriye yakın olmaktan daha farklı bir kavramdır. Shapiro'ya göre pazar odaklılıkla müşteri odaklılık arasında farklılık bulunmamaktadır. Bir işletmeyi pazara yönlendiren üç özelliğin; “müşteri ve pazarı anlayabilmek için bilgi elde edilmesi”, “önemli kararların düzgün bir iletişimle işlevler ve departmanlar arasında alınması” ve “işlevler ve departmanların, düşüncelerini paylaşarak ve farklı çözümler geliştirerek uyumlu biçimde karar alma ve uygulama” olduğunu belirtmiştir. Berkowitz vd., (1997) pazar odaklılığı pazarlama anlayışının uygulanması şeklinde tanımlamaktadır.

Yazarlara göre pazar odaklılık;

- 1) Müşteri gereksinimlerini ve rakiplerin kabiliyetleriyle alakalı devamlı bilgi toplanması,
- 2) Bu bilgileri departmanlar arasında yayılması,
- 3) Bilgileri müşteri değeri yaratmak için kullanmasıdır.

Hult, Cravens ve Sheth (2001), pazar odaklılığı, örgütün düşüncelerini, değerlerini, etkinliklerini ve tutumlarının gösteren pazarlama yaklaşımının bütünleyicisi olarak ifade etmişlerdir.

Sin vd. (2005), Hong Kong'taki otel endüstrisi üzerine yaptıkları çalışmada, pazar odaklılık ile işletme performansı arasındaki ilişkiyi incelemiş, pazar odaklılıkla işletme performansı arasında pozitif bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Matsuno, Mentzer ve Rentz (2008), pazar odaklılığı, piyasadaki birçok etmene bağlı, haberleşmeye dayalı tutumlar topluluğu olarak tanımlamışlardır.

1.1.1. Narver ve Slater'a Göre Pazar Odaklılık

Narver ve Slater (1990), pazar odaklılığı müşteriler açısından üstün değer, organizasyon açısından ise üstün performans sağlamak için, en etkin ve etkili şekilde, ihtiyaç duyulan davranışları sağlayan organizasyon kültürü olarak ifade etmişlerdir. (Narver ve Slater, 1990). Pazar odaklı organizasyonlar, sistemli olarak ve tamamıyla üstün müşteri değeri sağlamayı amaç edinmektedirler (Narver ve Slater, 1995).

Müşteri bakımından üstün değer müşterinin satın almada katlanacağı maliyetle elde edeceği yarar arasındaki fark iken, organizasyon bakımından ise sistemli bir biçimde ortalamanın üstünde bir performans göstermektedir. Sistemli bir biçimde ortalamanın üstünde bir performans gösteren bir işletmenin üstün bir rekabet avantajına sahip olacağı söylenebilecektir. Bu nedenle, böyle bir organizasyonun müşteriler bakımından devam ettirilebilir bir üstün değer yaratması zorunlu hale gelmiştir. Başka bir ifadeyle; üstün rekabet avantajına sahip olmanın anlamı bir müşterinin herhangi bir ürünü alması için bulunacağı tekliften sağlayacağı faydanın kendisine teklif edilen farklı bir öneriden daha üstün olması gerekmektedir. (Narver ve Slater, 1990).

Üstün değer oluşturulması ve rekabet avantajı sağlanması işletmeleri ihtiyaç duyulan tutumları üretecek bir kültür meydana getirmeye zorlamaktadır. (Narver ve

Slater, 1990). Bir işletmenin müşterilerinden sağlayacağı yararı arttırması veya maliyetini azaltması yöntemiyle müşteri değerini arttırabilmesi için çok farklı seçenekler bulunmaktadır. Müşteri değerinin yaratılmasında işletme kültürü bu amaçla kullanılmaktadır. (Narver ve Slater, 1990).

1990'lardan itibaren üç grup araştırmacı pazar odaklılık ölçümlerinin gelişmesine büyük katkı sağlamışlardır (Narver ve Slater, Kohli, Jaworski ve Kumar, Deshpande ve Farley). Narver ve Slater' in 2004 yılındaki çalışmalarında, amaçlarından biri proaktif pazar odaklılık yapısı için geçerli bir ölçüm geliştirmektir. Öncelikle ifadelerin sözcüklerinin daha da geliştirilebileceği ve/veya ek maddeler önerilebileceği, yapılarla daha az ilişkili maddelerin ayıklanabilmesi için pazar odaklılık konusunda uzmanlığa sahip, 5 üst düzey pazarlama akademisyeni ile ifadeler bir ön teste tabi tutulmuştur. Bunun sonucunda "proactive pazar odaklılık ölçeği" için aday 34 madde oluşmuştur (MOPRO). Bu 34 madde, tepkisel pazar odaklılık (MORTN), inovasyon odaklılık (Deshpande tarafından eklenen), bürokratik organizasyon yapısı (Deshpande tarafından eklenen) ve yeni ürün performansı arasındaki ilişkileri ölçmek için kullanılan anket sorularına dahil edilmiştir (Narver ve Slater,2004).

Narver ve Slater (MKTOR), pazar odaklılık ile aktif getiri oranı (ROA) arasındaki ilişkiyi incelemek için 15 maddelik faktör ağırlıklı ölçek geliştirmiştir. Bunun dışındaki bağımsız değişkenler alıcı gücü, girdi arzını sağlayan satıcının gücü, satıcı konsantrasyonu, Pazar büyümesi, pazara giriş kolaylığı, teknolojik değişim, firmanın boyutu ve büyümesi olarak belirlenmiştir. Ölçek 140 stratejik iş biriminin tepe yöneticilerine ilgili sorular yönetilerek test edilmiştir. Yazarlar pazar odaklılığın emtia ve emtia dışı işletmelerde etkisini farklı (pozitif-önemli) bulmuşlardır.

Müşteri odaklılık, var olan ve gelecekte olabilecek müşterilerle alakalı tüm bilgilerin sağlanması ve bu bilgilerin işletmedeki tüm kişilerce duyulması etkinliklerini içermektedir. Müşteri sadakati, müşteri değeri yaratılması, müşteri ihtiyacının anlaşılması, müşteri memnuniyet hedefleri, müşteri memnuniyetinin ölçülmesi ve satış sonrası hizmetleri kapsamaktadır.

Müşteri odaklılık yöntemiyle müşteriye devamlı bir üstün müşteri değeri sağlanması için satıcı tarafından müşterinin var olan ve gelecekte olabileceği öngörülen tüm değerlerin anlaşılması gerekmektedir. Satıcı müşteriye iki farklı şekilde değer oluşturabilmektedir; ürünün müşteriye yansıyan maliyetini azaltarak ya da ürünün müşteriye olan yararını artırarak (Narver ve Slater, 1990).

Rakip odaklılık; satıcının var olan ve potansiyel rakiplerinin kısa vadede güçlü ve zayıf yönlerini ve uzun vadede ise yeteneklerini kavramasıdır. Var olan ve potansiyel rakiplerin analizi müşteri odaklılığa benzer şekilde hedeflenen müşteri kitlesinin tüm ihtiyaçlarını sağlayacak teknoloji yeteneklerini de muhteva edecek biçimde gerçekleştirilmelidir. (Narver ve Slater, 1990). Satıcıların müşteri rakiplere ilişkin bilgileri paylaşması, rakibin faaliyetlerine karşılık verilmesi, rakiplerin stratejilerinin tepe yöneticiler tarafından değerlendirilmesi ve rekabet avantajı için temel fırsatları kapsamaktadır.

Fonksiyonlar arası koordinasyon, müşteriye üstün değer yaratmak bakımından müşteri ve rakiplere ilgili sağlanan bilgilere aracılığıyla şirket kaynaklarının müşteriye üstün değer yaratmak üzere eşgüdümlü bir şekilde bir araya getirilmesi ve harekete geçilmesidir (Narver ve Slater, 1990). Bu açıdan işletmedeki tüm fonksiyonların pazarlama fonksiyonu ile bütünleşik olması gerekmektedir. Bir firmada fonksiyonlar arası iletişim ne kadar kuvvetli olursa, müşteri gereksinimlerine yanıt verebilme ve sorun çözme yetenekleri de o kadar güçlü olacaktır.

Fonksiyonlar arası koordinasyon; fonksiyonlar arası müşteri ziyaretleri, fonksiyonlar arası bilgi paylaşımı, stratejiye yönelik fonksiyon entegrasyonu, tüm fonksiyonların müşteri değerine katkısı ve kaynakların diğer işletme birimleri ile paylaşımını kapsamaktadır.

Uzun dönemli odaklanma, yukarıda açıklanan üç davranışsal bileşene uzun dönemli bir strateji geliştirilmesini anlamına gelmektedir. Uzun vadede rekabetin olumsuzluklarından korunmak için işletmenin devamlı olarak müşterilerine ilave değer yaratmasını gerekmektedir. (Narver ve Slater, 1990)

Karlılık ise, işletmenin pazar odaklılık modeliyle ulaşmaya çalıştığı hedefi ifade etmektedir. (Narver ve Slater, 1990). Narver ve Slater geliştirmiş oldukları MKTOR ölçütü ile bir işletmenin ne kadar pazar odaklı olduğunu ve pazar odaklılık ile performans arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir.

Narver ve Slater geliştirdikleri ölçüt kendi tanımlamaları paralelinde üç davranışsal ve iki karar bileşeninden meydana gelen bir ölçüttür. Bir işletmenin uzun dönemli kar maksimizasyonu sağlaması için müşteriye devamlı üstün değer yaratması gerekmektedir. Müşteriye devamlı olarak üstün değer yaratmak içinse işletmenin modelde belirtilen üç davranışsal bileşeni içermesi yani müşteri odaklı, rakip odaklı ve fonksiyonlar arası koordinasyon odaklı olması gerekir (Narver ve Slater 1990).

Narver ve Slater; pazar odaklılık tanımını müşterilerini izleyen işletmeler ile pazar yönlü işletmeler ayrımını yaparak geliştirmişlerdir. Yazarlara göre müşterileri izleme kısa dönemli, onların belirttiği gereksinimlere odaklanmayı öngören bir işletme anlayışıdır. Pazar odaklılık ise, uzun dönemli bir işletme anlayışı olarak müşterilerin var olan ve potansiyel gereksinimleriyle üstün müşteri değeri yaratmada yenilikçi çözümler geliştirmeye odaklanma olarak ifade edilmiştir (Koçak ve Özer, 2009).

1.1.2. Kohli ve Jaworski'ye Göre Pazar Odaklılık

Kohli ve Jaworski (1990) pazar odaklılığın üç temel unsurunu bulunduğunu ifade etmiştir:

- Piyasa bilgisinin üretilmesi,
- Bu bilginin organizasyonun tamamına yansıtılması,
- Bu bilgilere göre verilen karşılık.

Bu açıdan pazar odaklılık, var olan ve potansiyel müşteriler için piyasa bilgilerinin oluşturulması, bu bilgilerin dikey ve yatay olarak örgütün tamamına aktarılması ve bu bilgilere örgütün ölçeğinde verilen karşılıktır.

Yazarların görüşlerinin temel özellikleri şu şekildedir: (Kohli, Jaworski ve Kumar 1993).

- Müşteriden ziyade piyasaya yönelmiş geniş bir bakış açısı,
- Piyasa bilgisine yönelik fonksiyonlar arası özel bir koordinasyon,
- Üretilen bilgileri yorumlamaya ilişkin faaliyetlere odaklanma,

Kohli, Jaworski ve Kumar MARKOR'u yayınlamıştır. Onların çalışmasında bir açıklayıcı faktör kullanımı veya bağımsız değişken kullanımı yer almamıştır. Öncelikle pazar odaklılığı etkileyen faktörlerin oluşturduğu bir yol modeli kurmuşlardır. Pazarlamacı olan olmayan 222 stratejik iş biriminin yöneticileriyle görüşülerek ölçek yapılandırılmıştır. Kohli, Jaworski ve Kumar (1993) pazar odaklılık modellerine göre geliştirdikleri pazar odaklılık ölçütü MARKOR ile bir işletmenin pazar odaklılık

seviyesini, piyasa bilgisinin üretilmesi, bu bilgilerin organizasyonun bütününe yayılması ve buna verilen karşılık unsurları açısından ölçmeyi hedeflemişlerdir.

Narver ve Slater pazar odaklılığı ölçmek için MKTOR ölçütünü, Kohli ve Jaworski ise MARKOR ölçütünü geliştirmiştir. Kohli ve Jaworski (1993) geliştirdikleri ve ilk halinde 32 ifadeden oluşan MARKOR ölçütü ileride 20 ifadeye düşmüştür. Narver ve Slater tarafından geliştirilen MKTOR ölçütünde ise 15 ifade yer almaktadır.

Her iki ölçütte pazar odaklılığın temel noktası müşteridir. MARKOR ölçütünde faaliyete dayalı unsurlar yer almakta ve işletmenin faaliyetlerine odaklanmaktadır. MARKOR ölçütü ise pazar bilgisini ölçmede müşteri ve rakiplere ait özelliklerin yanı sıra işletmenin faaliyet çevresini, düzenleyici unsurlarını da dikkate almaktadır. MKTOR ölçütünde eylemlerden daha çok kültüre yönelik unsurlar yer almakta ve sadece müşteri ve rakipler göz önünde bulundurularak harici etkenlere önem verilmiştir.

1.1.3. Deshpande vd.'ne Göre Pazar Odaklılık

Deshpande ve Webster (1989), pazar odaklılığı örgüt kültürünün bir kısmı olan değerler ve pazarlama anlayışıyla ilgili değerler olarak tanımlamışlardır. Yazarlara göre, müşteri odaklılık örgüt kültürünün en temel parçasıdır.

Desphande ve Farley (1998), pazar odaklılığın kültür olmadığını, müşteri ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik yapılan değerlendirilmeye ilişkin davranışlar ve süreçler seti olduğunu ifade etmişlerdir.

Desphande, Farley ve Webster (1993), pazar odaklılığın uzun dönemde gerçekleştirilmek istenen karlılığı sağlamak için işletme paydaşlarının (sahipler,

ortaklar, çalışanlar vb.) gereksinimlerini göz ardı etmeden müşteri ihtiyaçlarını ön plana çıkaran düşünceler topluluğu olarak tanımlamışlardır. Pazar odaklılığın temel bir kurum kültürü olduğunu, var olan ve potansiyel müşteri gereksinimlerine odaklanmanın organizasyonun değerler bütünü ve inanışları ile birlikte ele alınması gerektiğini ifade etmişlerdir.

Deshpande ve Farley (D-F-W) firma performansı üzerinde kurum kültürü, inovasyon, ve pazar odaklılık etkisini araştıran daha geniş bir çalışmanın bir kısmı olarak müşteri odaklılık ölçeği geliştirmiştir. 138 Japon şirketinin yöneticileriyle yapılan görüşmeler sonucunda 30 maddelik bir listeden 9 maddeye düşürülmüştür. Daha sonra bu ölçekler birçok çalışmada kullanılmıştır. Deshpande ve Farley bu üç ölçeğin benzer durumlarda nasıl davrandığını belirlemek için bir meta-analiz yapmıştır (Deshpande, Farley ve Webster, 1993).

İlk olarak, ölçekler birbirinden bağımsız olarak 44 maddelik bir ölçek olarak birleştirilip, Boston (9 Amerikan şirket), Berlin (8 Avrupa şirketi) ve San Diego (10 Amerikan şirketi)'dan seçilen toplam 27 şirketten kendi firmalarına bu yeni oluşturulmuş ölçeklerin pazar odaklılık ölçümlerini yapmaları istenmiştir. İkinci olarak yazarlar bu araştırmada performansa yönelik uluslararası ve endüstriyel farklılıklar yönünden ölçeklerin somut etkilerini araştırmak istemişlerdir. Böylece yazarlar mümkün olabilecek toplam bilginin daha fazlasını içinde barındıran 44 maddelik kullanımı kolay ve daha yoğun bir özet geliştirmiş olmuşlardır. Ardından bu 44 madde faktör analizine tabi tutularak 10 maddelik bir ölçek elde edilmiştir (MORTN- Tepkisel Pazar Odaklılık Ölçeği) (Deshpande, 1999).

1.1.4. Ruekert'a Göre Pazar Odaklılık

Pazar odaklılıkla ilgili olarak stratejik açıdan değerlendirmelerde bulunan Ruekert (1992), pazar odaklılık düzeyinin faaliyet birimlerinin müşteri bilgisi elde etmesi ve kullanması, müşteri ihtiyaçlarına karşılık verecek strateji geliştirmesi ve stratejinin müşteri ihtiyaç ve isteklerine karşılık verecek biçimde uygulaması derecesine bağlı olduğunu ifade etmiştir.

Ruekert'e (1992) göre pazar odaklılığın üç boyutu bulunmaktadır. Bunlardan ilk boyutu müşteriler oluşturmaktadır. İkinci boyutu ise, müşteri odaklı stratejiler geliştirmektir. Stratejiler, müşterilerin ihtiyaç ve istekleri dikkate alınarak belirlenmelidir. Son olarak üçüncü boyut, müşteri odaklı stratejilerin örgütsel sorumluluk çerçevesinde uygulanmasıdır (Zabal, 2003). Ruekert 1992'de yaptığı çalışmasında 23 ifadeden oluşan bir pazar odaklılık ölçütü geliştirmiştir.

1.2. Pazar Odaklılık Kavramına İlişkin Literatürdeki Yaklaşımlar

1990'lı yıllardan itibaren pazar odaklılık kavramıyla ilgili çok sayıda çalışma yapılmış olmasına rağmen kavramın ölçülmesine ve gelişmesine ilişkin en büyük katkıyı Narver ve Slater ile Kohli ve Jaworski yapmıştır. Narver ve Slater pazar odaklılığa kültürel bir açıdan yaklaşmış, pazar odaklılığın; en etkili ve etkin şekilde işletme için devamlılık arz eden üstün performans oluşturmak ve müşteriler için üstün değer yaratmaya yönelik gereken davranışları yaratan bir *organizasyon kültürü* olduğunu ifade etmişlerdir (Narver ve Slater, 1990; Tajeddini vd., 2006).

Müşteri açısından üstün değer müşterinin satın almada katlanacağı maliyetle elde edeceği fayda arasındaki fark olarak tanımlanır. İşletme açısından üstün performans ya da üstün rekabet avantajına sahip olmak ise, düzenli bir şekilde normalin üzerinde bir performans sergilemek olarak tanımlanmaktadır (Narver ve Slater, 1990).

Yazarlara göre pazar odaklılığın 3 davranışsal bileşeni bulunmaktadır. Bunlar müşteri odaklılık, rakip odaklılık ve fonksiyonlar arası koordinasyondur.

1.2.1. Müşteri Odaklılık

Müşteri odaklılık, şirketleri müşteri istek ve ihtiyaçlarını tatmin etmeye sürükleyen, yönlendiren firma genelinde aktif bir süreçtir. Müşteri odaklı şirketler müşterinin ihtiyaçlarını ifade edilmiş yada edilmemiş beklentilerini karşılamak ve bunları sınıflandırmaya yönelik adımlar atmak için, aktif şekilde müşteri tatmininin izlenebileceği özel müşteri tatmin standartları oluştururlar (Jiménez-Zarco, Torrent-Sellens, Martinez-Ruiz, 2012).

Müşteri istek ve ihtiyaçlarına duyarlılık müşteri odaklılık derecesini belirler. Düşük seviyelerde şirketler nazik ve tam zamanında cevap verir. Yüksek seviyelerde şirketler ise müşteri-şirket ilişkilerinde güven duygusu geliştirmeye çalışır. Bu durumda müşteri odaklılık, müşteriler hakkındaki bilginin yüksek bir seviyede olduğunu işaret etmektedir. Tüketicinin sesini dinlemek için şirketin yeteneğini geliştirmek etkili şekilde müşterilerin ihtiyaçlarına cevap vermeye olanak sağlar ve dolayısıyla uzun dönem karlılığı maksimize etmeye de katkı sağlar (Atuahene-Gima & Evangelista, 2000).

1.2.2. Rakip Odaklılık

Satıcının mevcut ve olası rakiplerinin kısa vadede güçlü ve zayıf yönlerini ve uzun vadede de kabiliyetlerini anlaması, analiz etmesidir (Narver ve Slater, 1990).

1.2.3. Fonksiyonlar Arası Koordinasyon

Müşteriye üstün değer yaratmak için müşteri ve rakiplere ilişkin toplanan bilgilere dayanmaktadır ve -pazarlama departmanının ötesinde- şirket kaynaklarının müşteriye üstün değer yaratmak üzere koordineli bir biçimde bir araya getirilmesi, harekete geçilmesidir (Narver ve Slater, 1990).

Kohli ve Jaworski ise pazar odaklılığa davranışsal açıdan yaklaşmıştır. Onlara göre piyasa bilgisini kullanmak müşteriye merkezde temel eleman olarak görmekten daha iyidir. Çünkü bu yaklaşım, müşterilerin mevcut ihtiyaç ve tercihleri ile ayrıca gelecekteki ihtiyaçlarını etkileyen dışsal piyasa faktörlerine dikkat etmeyi içerir (Kohli ve Jaworski, 1990).

Bu çerçevede pazar odaklılığı şu şekilde kavramsallaştırmışlardır:

- 1) Müşteriden öte piyasaya yönelik genişletilmiş bir bakış açısı,
- 2) Piyasa bilgisine ilişkin fonksiyonlar arası özel bir koordinasyon,
- 3) Elde edilen bilgileri yorumlamaya ilişkin aktivitelere odaklanma (Kohli, Jaworski ve Kumar 1993).

Onların yapılandırması Narver ve Slater (1990)'in üç davranış bileşenleri ile oluşturdukları tek boyutlu kavramsallaştırma ile tutarlıdır. Gerçekten çoğu araştırmacı hem Narver ve Slater'in hem de Kohli ve Jaworski'nin belirlemelerine adapte olmuştur. Jaworski vd.,(2000) pazar odaklılık literatürünü daha yalın hale getirmek için, pazar tarafından yönlendirilen olmak (market-driven) ile aksine aktif şekilde pazarı yönlendiren organizasyon olmak (market-driving) arasındaki ayrımı yaptı. Örneğin Olson vd. (2005) pazar odaklılığın müşteri odaklılık, rakip odaklılık boyutlarına, inovasyon odaklı davranışlar ve eğer tüm boyutlarla eşzamanlı olarak uğraşılıp üzerinde

durulursa işletmeye rekabet avantajı sağlayacak içsel/maliyet odaklılık kavramını da eklemiştir (Tajeddini, Trueman ve Larsen, 2006).

Narver ve Slater (1990)'in kültürel tanımı üzerine, Kohli ve Jaworski (1990)'nin davranışsal tanımı üzerine kurulan pazar odaklılık kavramı; çok yoğun çalışılan pazarlama yapısı doğrultusunda geliştirilmiştir (Day, 1994; Deshpandé, Farley & Webster, 1993; Han, Kim, ve Srivastava, 1998; Hult, Ketchen ve Slater, 2005). Geleneksel pazar araştırmaları o dönemde geçerli olan müşteri istek ve ihtiyaçları üzerinden bir istihbarat oluşturmaya odaklanmıştır, bu bağlamda inovasyona engel olabileceği söylenmiştir (Christensen, Johnson, ve Rigby, 2002; Christensen ve Bower, 1996). Gerçekten müşterinin sesini duymak, müşteri tercihlerini proaktif olarak tekrar şekillendirmeyi unuttururken, şirketlerin sadece kendi sunduklarına uyarlanmalarına neden olabilir (Kumar, Scheer, ve Kotler, 2000).

Pazar odaklılık literatüründeki son durum ise, pazar odaklılığın anlamına dair daha proaktif ifadeler yüklenmesidir. İlk olarak Narver, Slater ve MacLachlan (2004) tepkisel ve proaktif pazar odaklılık arasındaki ayrımı yapmıştır. Tepkisel pazar odaklılık müşteri odaklı bir yaklaşımken - müşterilerin ifade edilen istek ve ihtiyaçlarını gidermeye odaklı- aksine proaktif pazar odaklılık gizli istek ve ihtiyaçları tatmin etmeyi amaçlar. İkinci olarak, pazar tarafından yönlendirilen (market driven) pazar odaklı yaklaşım ve pazarı yönlendirme (market driving) odaklı bir yaklaşım ayrımı yapılmıştır (Carrillat, Jamillo ve Locander, 2004).

1.3. Pazar Odaklılık İle İlgili Elde Edilen Sonuçlar

Pazar odaklılık, işletmelerin en iyi performansı sağlamak için işletme çalışanlarının ve departmanlarının aynı amaç uğrunda faaliyette bulunmalarını hedeflemektedir. Literatürde yapılan araştırmaların önemli bir bölümü pazar odaklılığın işletmenin performansına olumlu bir etki yapacağı yönündedir. (Matsuno vd., 2002; Singh ve Ranchhod, 2004, Sin vd., 2005; Chao ve Spillan, 2010).

Kohli ve Jaworski (1993) pazar odaklılığın sonuçları olarak işletme performansı ve çalışanların tepkisini ifade etmiştir. Kohli ve Jaworski (1993) işletmelerin pazar odaklılığı hangi seviyede ise performansının da o seviyede olacağını söylemişlerdir. Narver ve Slater (1990) de diğer şartların aynı olması durumunda, işletmenin pazar odaklılığı hangi seviyede olursa, karlılığının da o seviyede olacağını ifade etmişlerdir.

Pazar odaklılığın bir diğer sonucu ise çalışanlar üzerindeki etkisidir. Pazar odaklılık seviyesi ne derecede yüksekse, takım ruhu, iş tatmini ve örgüte bağlılık da o kadar yüksek olacaktır (Jaworski ve Kohli, 1993).

Kohli ve Jaworski (1990) örgütün pazar odaklılığı ne derecede yüksekse, müşteri memnuniyeti ve tekrar iş yapma düzeyinin de o derecede yüksek olacağını belirtmişlerdir.

1.4. Pazar Tarafından Yönlendirilme (Market Driven) ve Pazar Yönlendirme (Market Driving)

Kohli , Jaworski ve Sahay (2000) pazar odaklılık kavramını market driven ve market driving ismini verdikleri iki farklı yaklaşımı içeren bir yapı olarak genişletmişlerdir. İki yaklaşımın da müşterilere, rakiplere, ve genişleyen pazarın şartlarına odaklanmayı gerektiren bir pazar odaklılık sergilediğini ileri sürmüşlerdir. Market driven örgüt yaklaşımında (tepkisel ya da proaktif olabilir) firma, müşteri taleplerini karşılamak için içsel yeteneklerini geliştirir ve pazarı anlamaya yönelik beceriler edinmektedir. Sürekli bir öğrenme, anlama süreci içinde belirli piyasa şartları içerisinde paydaşlarının algı ve davranışlarına yanıt vermeye çalışmaktadır (Schindehutte vd., 2008).

Day (1999) ise; pazar tarafından yönlendirilmeyi, müşterileri elde tutmak, etkilemek ve anlamak için *üstün beceri göstermek* olarak tanımlamıştır. Day'ın tanımında pazarlamanın diğer bileşenleri (rakipler, hissedarlar, şirket çalışanları gibi) ihmal edilmiştir. Day'e göre pazar tarafından yönlendirilen örgütler pazarı algılamada, müşteri ilişkilerine ve diğer kanalları birbirine bağlamada üstün yeteneğe sahiptir. Pazar tarafından yönlendirilen organizasyonlar var olan pazar yapısı içinde mevcut tüketici tercihlerine odaklanarak mevcut durumlarını korumayı hedeflerler. Çevresel değişikliklere cevap verirler ancak çevreyi değiştirmeye teşebbüs etmezler.

Diğer yandan pazarı yönlendiren (market driving) firma ise; daha farklı bir yaklaşıma sahiptir. Bir kere pazarın mevcut yapısını ve durumunu kabul etmezler. Firmalar tamamen yeni piyasalar yaratırlar, eşsiz çalışma sistemleri dizayn ederler, yeni kanallar geliştirirler ve temel olarak rekabetin kurallarını değiştirirler. Pazar odaklı firmalar ılımlı olarak artan inovasyonlar geliştirmede başarılıdır, pazarı yönlendiren

(market driving) firmalar ise ürünlerde, iş modellerinde veya değer oluşturmada radikal inovasyonlar yaratırlar (Schindehutte vd., 2008). Kohli, Jaworski ve Sahay (2000)'a göre pazarı yönlendirme (market driving) pazar yapısının, bileşiminin ve pazardaki oyuncuların davranışlarının değiştirilmesidir.

Kumar vd. (2000), pazarı yönlendirmek için iki durumun yaratılmasına gerek olduğunu vurgulamışlardır;

- a. Müşteri değerinde sıçrama yapmak,
- b. Eşsiz bir iş sistemine sahip olmak.

Örneğin Southwest Airlines; rekabetçi fiyatlarıyla (müşteri değerinde sıçrama) ve üstün teslimat hizmetiyle (Eşsiz iş sistemi), pazarı yönlendiren şirkete örnek olarak verilebilir. Ayrıca pazarı yönlendirmek için, kilit faktör olarak yeniliğe de odaklanılması gerektiğini vurgulamışlardır.

2. PROAKTİF (PROACTIVE) - TEPKİSEL (RESPONSİVE) PAZAR ODAKLILIK KAVRAMLARININ GELİŞİMİ

2.1. Proaktif ve Tepkisel Pazar Odaklılık

Bower ve Christensen (1996), firmaların müşterilerine çok daha fazla dikkat ederlerse onların göreceli liderlik pozisyonlarını kaybedebileceklerini göstermiştir. Bu uyarıları özellikle teknoloji sektörüyle ilgili olmuştur. Jiménez-Zarco (2012)'ya göre teknoloji sektörü ne istediğini bilmeyen müşterilerle doludur. Onların isteklerine çok daha ilgili cevap verilirse, şirketlerin inovasyon (yenilikçi) yeteneği ve yeni teknolojileri kavrama, entegre olma sürecine girme fırsatları tehlikeye girebilmektedir (Jiménez-Zarco, 2012). Christensen ve Bower (1996) ise pazar odaklı örgütlerin müşterilerinin sesini çok fazla dinlediği için, endüstri liderliği pozisyonlarını kaybedeceklerini düşünmektedirler. Kumar, Scheer, ve Kotler (2000)'e göre ise bu durum müşteri tercihlerini proaktif olarak tekrar şekillendirmeyi unuttururken, şirketlerin sadece kendi sunduklarına uyarlanmalarına neden olur (Bergman, 2006). Berthon vd.,(1999) ise pazar odaklı olmanın belirli koşullar altında yenilikçi karakteri nasıl azalttığını gözlemlemiştir.”

Jaworski vd. (2000) pazar odaklılığı bir şirketin rekabet konumunu güçlendirmek için pazarı ve/veya müşterileri proaktif olarak şekillendirmesine (Örn., market driving) kıyasla mevcut piyasa ve/veya müşteri tercihleri için öneri uyarlayan örgüt olarak (Örn., market driven) çok dar bir şekilde yorumlamıştır. Tepkisel pazar odaklılık genellikle market driven olmak ile proaktif pazar odaklılık ise market driving konsepti ile daha uyumlu görülmüştür (Bodlaj, 2012).

Pazar odaklılığı sadece tepkisel pazar odaklılık boyutundan ele alarak yapılan ampirik çalışmaların bir kaçına değinecek olursak; 1990'larda yapılan bazı ampirik

çalışmalara göre, pazar odaklılığın bu yapıyı uygulayan şirketlerde negatif etkileri olabilmektedir. Örneğin Hamel ve Prahalad (1994)'a göre sadece mevcut müşterilerin gözü ile dünyayı gören yöneticilerin yer aldığı bir pazarda, pazar odaklılık yaklaşımı örgütü, hizmet sunulan pazarın her türlü kötü şartlarına açık bırakır.

Kısacası, yukarıda bahsettiğimiz sonuçların araştırmacıları pazar odaklılık kavramını daha detaylı şekilde analiz etmeye ittiğini söyleyebiliriz. Nihayet 2004 yılında Narver vd. pazar odaklılığın iki önemli yaklaşımdan oluştuğunu ifade etmişlerdir. Bu yaklaşımlardan ilki; müşterilerin ifade edilmiş istek ve ihtiyaçlarını anlamak ve bu istek ve ihtiyaçların giderilmesine yönelik bir davranış olan “tepkisel (responsive) pazar odaklılık”tır. Diğeri ise müşterilerin gizli -kendilerinin bile farkında olmadığı- ihtiyaçlarını keşfetmek, anlamak ve bu tür istek ve ihtiyaçları tatmin etmeye yönelik yaklaşım olan “proaktif (proactive) pazar odaklılık”tır (Narver vd., 2004). İki yaklaşımda şu anda ve gelecekte ortaya çıkabilecek müşteri istek ve ihtiyaçları hakkında bilgi toplamanın ve örgütün şimdiki ve gelecekteki müşteri hedeflerini anlamasının önemine gönderme yapmasına rağmen, geçmişteki pazar odaklılık ölçümleri çoğunlukla tepkisel pazar odaklılık üzerinden yapılmıştır.

Narver vd., (2004) sadece proaktif pazar odaklılığın sırasıyla yeni ürün performansı ve yenilikçi/yaratıcı bir kapasite ile pozitif ilişkili olduğunu iddia etmektedir. Narver vd., (2004)'ne göre, sadece müşterilerin mevcut ihtiyaçlarına dayanarak hareket etmek hiçbir yeni bakış açısı katmaz ve değer katacak fırsatlar oluşturulamaz. Diğeri taraftan Gima vd. (2005) iki pazar odaklılık yaklaşımının da yeni bir ürün performansı için gerekli olduğunu ancak yaklaşımlar ve yeni ürün performansı arasındaki ilişkilerin karmaşık olduğunu ifade etmişlerdir. Tsai vd., (2008)'de aynı şekilde yeni ürün başarısı için iki pazar odaklılık yaklaşımının da gerekli olduğunu

savunmuşlardır ve ek olarak daha sonraki çalışmalarında bu iki pazar odaklılık yaklaşımları ve yeni ürün başarısı arasındaki doğrusal olmayan ilişkilerin dış çevreye bağlı olduğunu iddia etmişlerdir. Mateja vd. (Slovenya, 2012)'nin çalışmalarında 'proaktif pazar odaklılık' çevresel çalkantılar ne olursa olsun örgütün inovasyon ve pazar başarısını pozitif olarak etkilerken, 'tepkisel pazar odaklılığın' inovasyon ve pazar başarısına etkisi sadece hızlı bir şekilde değişen pazar çevrelerinde önemli ve pozitif bir etkiye sahip olduğu görülmüştür (Bodlaj vd., 2012).

Tepkisel pazar odaklılık mevcut müşterilerinin ihtiyaçlarını, beklentilerini gidermeye çalışırken firmanın kendi içsel bilgisine yoğunlaşır ve belli pazar alanlarına odaklandığından sömürücü öğrenme yaklaşımını yansıtmaktadır. Faaliyet gösterdiği alanda artmış olan bu benzerlik, örgütün bilgiyi sindirme kapasitesi ve yetkinliğini arttırmaktadır. Yani tepkisel pazar odaklılığın firmanın deneyim etkileri aracılığıyla yeni ürün performansına pozitif etkisi olmaktadır. Örneğin mevcut müşterilerin ihtiyaçlarına ve ifade edilmiş beklentilerine odaklanmak problemlerin çözümünde hata yapma olasılığını azaltmakta, gelecek araştırmalarda tahmin gücünü yüksek ve daha güvenilir yapmaktadır. Tüm bunlara ek olarak, ürün gelişim süreci içinde bu mevcut bilgilerin kullanımı, süreci daha az karmaşık yapmaktadır. Tepkisel pazar odaklılık işlem maliyetlerini azaltan; müşteri sorunlarını çözmek için daha maliyet-etkili yöntemler kullanan ve bilgi farklılıklarını birleştiren proje takımlarının yeteneklerini geliştirmektedir (Atuahene-Gima, Slater, Olson, 2005).

Bir diğer önemli konu da proaktif pazar odaklılık yaklaşımıyla, proaktif olmayı karıştırmamız gerektiğidir. Proaktif olmak, işletmelerin geleceği hesaba katarak faaliyet göstermeleri temeline dayanmaktadır. Bu şekilde işletmeler tüketicilerin gelecekteki istek ve ihtiyaçlarını belirleyebilmek için faaliyet gösterecekler ve yenilik yoluyla hem

işletmeyi hem de çevresini değiştirmeye çabalayacaklardır. Bu bağlamda proaktif olmak, pazarda ortaya çıkacak olan fırsatlara karşı işletmenin verdiği tepki olarak tanımlanmaktadır (Koçak ve Özer, 2009).

Tüm bunlara ek olarak, proaktif pazar odaklılığın geliştirdiği işbirliği ağları ile firmalara 5 temel faydası olduğu gözlemlenmiştir. Bunlar :

1. Gelecekteki sorunları hızlı bir şekilde belirlememize ve etkili şekilde çözmemize yardım eden yeni teknolojiler, uzmanlıklar ve bilgi transferi. Ve bu durum bize araçlar arası bilgi dolaşımını ve bu bilginin inovasyon sürecinde, araştırma faaliyetlerinde ve yeni ürün geliştirme programlarında kullanımını garanti eder.
2. İnovasyon süreçlerinin süresini, maliyetini ve karmaşıklığını azaltan insan gücü ve teknolojik kaynaklar sayesinde daha az ekonomik arz oluşturmasıdır.
3. Dağılmış karar verme birimleri ve yüksek adaptasyon yeteneğine sahip düz yapıların uyarlandığı farklı değer elementlerinin içindeki uzmanlıklardan iş takımları yaratır.
4. Çevresel acenteler ile üyelerinin aktif katılımıyla ilişkiler geliştirir, bu durum projeleri daha da içselleştirir.
5. İletişim ve bilgi süreçlerinin değişimine koordineli olarak yardım eder (Jimenez-Zarco, 2012).

2.2. Proaktif Pazar Odaklılık ve Tepkisel Pazar Odaklılık Yaklaşımları Arasındaki Farklar

Stanley'e göre, istek ve ihtiyaçlarımız ifade bulmuş istek/ihtiyaçlar ve gizli istek/ihtiyaçlar olarak ikiye ayrılmaktadır.

İfade edilen istek/ ihtiyaç ve çözüm; müşteri, isteklerinin ve gereken çözümlerin farkındadır. Örneğin "susamak" ifade bulan bir istektir ve bir çözümü "su içmek" olarak ifade edilebilir.

Gizli istek/ihtiyaç ve çözümlerde ise, müşteri isteklerinin ve bunların çözümlerinin farkında değildir. Bunlar ifade bulmuş isteklerden daha az gerçek değildir. Ancak onlar müşterinin bilincinde yoktur. Örneğin bilgisayarların gelişiminin başlangıcında, bir kişisel bilgisayarın yararlarına duyulan gereklilik gizli bir ihtiyaçtı (Stanley, 2004).

Tepkisel ve proaktif pazar odaklılık arasındaki ayrımı ilk olarak Narver, Slater, and MacLachlan (2004) yapmıştır. Buradan hareketle ifade edecek olursak, bir tepkisel pazar odaklı işletme, büyük oranda faaliyet gösterdiği dönemdeki bilgi, deneyim ve müşterinin ifade edilmiş istek ve ihtiyaçlarını gidermeye odaklanmaktadır. Bu yaklaşım Atuahene-Gima vd. (2005)'ne göre sömürücü (istismar edici) bir davranış yansıtmaktadır. Slater, Narver (1998)'e göre ise uyarlanabilir öğrenme şeklidir (Bodlaj vd., 2012).

Tepkisel pazar odaklı yaklaşım [(Slater ve Narver (1998)'e göre "müşteri odaklı" ve Day (1999)'e göre "müşteriyi zorlayan"] kısa dönem odaklıdır ve gelecekteki ilişkilerin az çok öngörülebildiği, istikrarlı çevrelerde başarılı olabilir. Proaktif pazar odaklı yaklaşım ise, müşterilerin gizli istek ve ihtiyaçlarını tatmin etmeyi amaçlar.

Müşterilerin gizli ihtiyaçlarını keşfetmek ve tatmin etmek aslında müşterilere liderlik etmek demektir. Bu bağlamda müşterileri tatmin edebilmek için onlara liderlik etmek proaktifliği içerisinde barındırmaktadır (Narver, Stanley ve Slater, 2004). Proaktif pazar odaklılık müşteri ve rakip odaklı firma gerektirir ve bu farklı alanlar arası koordinasyonun yürütülmesini destekler (Jimenez-Zarco, 2012).

2.3. Bürokratik Organizasyon Yapısı

İşletmelerin pazar odaklılık ve benimsedikleri pazar odaklılık türü kadar yönetim şekilleri ve organizasyon yapıları da büyük önem taşımaktadır. Çünkü benimsedikleri organizasyon yapıları, pazar odaklılık türlerini elverişli, etkin ve faydalı kullanabilmeleri için zemin hazırlamaktadır. Yenilik literatürü incelendiğinde, bürokrasinin mevcut bilgileri sınırlandırarak örgüt üyelerinin farkındalığını, katılımını ve taahhütlerini azaltarak yenilikçi davranışı olumsuz yönde etkilediğini ortaya koymaktadır (Aiken ve Hage, 1971; Pierce ve Delbecq, 1977).

Kohli ve Jaworski (1990) çalışmalarında, bürokraside var olan katılığın, piyasa istihbaratının oluşturulmasının ve yaygınlaştırılmasının önünde bir engel olduğuna ilişkin sonuçlara ulaşmışlardır. Tüm bunlara ek olarak, çalışanlara daha esnek çalışma rolleri sunan organizasyon yapılarında, karar verme özgürlüğünün ve ilişkilerin gelişmesiyle birlikte yenilikçi ve pazar odaklı olmanın daha kolay olabileceği görülmüştür (Ibarra, 1993).

2.4. Yeni Ürün Geliştirme Performansı

Proaktif pazar odaklı yaklaşım, örgütsel faaliyetler içinde farklılaşmalar üreten, deneyler yapan ve firma deneyiminin sınırlarının çok ötesinde çeşitli konularda alanlarda yeni olmayı hedefleyen keşfedeci/araştırmacı öğrenmeyi yansıtmaktadır.

Proaktif pazar odaklılık, gizli/ keşfedilmemiş pazar ihtiyaçlarına odaklandığından, firmanın ürün gelişimi içinde piyasa bilgisine yeni varyasyonlar ekleme yeteneği artmaktadır. Böylece proje takımlarının problem çözme kabiliyeti de gelişmektedir.

Proaktif pazar odaklılık, var olan neden-sonuç ilişkilerine meydan okuyan fikirler ve piyasa ve teknolojideki yeni gelişmelere yönelik firmayı uyarabilmektedir. Böylece süreç eşsiz fayda sağlayan radikal ürünlerle sonuçlanmaktadır. Ancak çok fazla proaktif pazar odaklı olmak yüksek riskler taşımaktadır. Çünkü benzersiz enformasyon ve bilgiye odaklanmayla ilişkili olarak firmanın etkinliğinin derecesi yeterli olmayabilir ancak bu aşamaya gelene kadar önemli ölçülerde maddi yatırımlar yapılmış olabilir. Firma daha önceki öğrenim ve deneyimlerini kullanmaksızın yeni bir inovasyona, pazara, teknolojiye geçebilir.

Tepkisel pazar odaklılık, mevcut müşteriler için onların ifade edilen ihtiyaçlarına odaklı ve belli pazar alanlarıyla ilgili bilginin oluşturulmasına, kullanımına ve örgüt içinde yayılmasına başvuran firma yeteneği anlamına gelmektedir. Tepkisel pazar odaklılık davranışının bu yeteneği, firma içindeki tüm departmanlarda ve her bir departman arasındaki karmaşık etkileşimler sürecinde bilginin kullanımıyla ilgilidir. Bunlar, rakipler tarafından kolayca taklit edilemeyen, anlaması zor süreçlerdir ve rekabet avantajının kaynaklarındandır (Atuahene-Gima,1994). Yeni ürünler için elde edilmek istenen gelir, satış hacmi rakamlarına ve firmanın karlılığı gibi hedeflere

ulaşmasının derecesi olarak ifade edilen yeni ürün geliştirme performansı süreci de firmaya rekabet avantajı sağlayabilir. Literatürde geleneksel varsayım tepkisel pazar odaklılık yaklaşımının yeni ürün performansında pozitif etkisi olduğuna yöneliktir (Atuahene-Gima, 1995; Slater ve Narver, 1994).

Tüm bunlara rağmen tepkisel pazar odaklılık firmayı yeni bilgilere daha az çekici yaklaştırır ve bir benzerlik tuzağına da düşürebilmektedir. Bu nedenle aşırı tepkisel pazar odaklı olmak yeni pazar alanlarının araştırılmasını engeller ve en çabuk şekilde pazar şartlarındaki ve müşteri beklentilerindeki değişime adapte olmaya çalışmak sürekli bir yetersizlik riski taşımaktadır. Literatürde bu konuyla ilgili yapılan çalışmalardan en dikkat çekici olanı Atuahene-Gima, Slater ve Olson (2005) tarafından yapılmıştır. Araştırmacılar, tepkisel pazar odaklılığın yeni ürün geliştirme performansı üzerinde bir noktadan sonra pozitif etkide bulunduğunu istatistiksel analizlerle göstermişlerdir. Daha önce Lukas ve Ferrell (2000) ise çalışmalarında tepkisel pazar odaklı olmanın yeni ürün geliştirme performansını sınırladığını ileri sürmüşlerdi.

Çok sayıda araştırma projesi mevcut pazarlarda firmanın gelişmekte olan ürünlere odaklanmasını azaltma eğilimindedir. İlişkili bilgi bombardımanı, koordinasyonda belirsizliği arttırır. Çünkü keşfedici projeler beklenmeyen şekilde her biri bir başkasını kısıtlayacak, müdahale edecek ya da etkileşime geçecek farklı ama eşzamanlı örgütsel düzenlemeleri içerir. Ayrıca proje takımları mevcut hatta gelecekteki müşteri ihtiyaçlarına çok uzak bilgi elde edebilir ve bu durum yeni ürün geliştirme performansını sınırlar (Atuahene-Gima, Slater, Olson, 2005).

Tüm bu durumlar dikkate alındığında proaktif pazar odaklılık yaklaşımının yeni ürün performansını pozitif etkilediğini ancak bir noktadan sonra tersi bir etki olduğunu

ileri süren çalışmalar literatürde yer almaktadır (Levinthal ve March, 1993; March, 1991, Atuahene-Gima, Slater, Olson, 2005).

2.5. Pazar Odaklılık - İnovasyon ve İşletme Performansı

İnovasyon fikirlerin, işletmenin büyümesine yardım edecek şekilde mal ve hizmetlere dönüştürülme sürecidir. Bu sürecin sonucunda pazarlanabilecek somut bir yarar beklenir. İşletmeler inovasyon kabiliyetleri sayesinde mevcut ya da yeni müşterilerine rakiplerinden daha hızlı, daha ucuz ve kaliteli ürünler sunarak rekabet üstünlüğü elde edebilirler, maliyetlerini önemli ölçüde düşürecek eşsiz üretim süreçleri oluşturabilirler. Yani inovasyon süreci etkin bir şekilde yönetilirse karlılığı, başarıyı, büyümeyi beraberinde getirir (Eser vd. 2009, Heuks ve Roos, 1992). İşletmeler uzun dönemde var olabilmek için yeni ürünler geliştirmek veya var olan ürünlerinde farklılık yaratacak değişimler yapmak zorundadır.

Yeni ürün geliştirmede başarısız olan işletmeler, kısalan ürün yaşam döngüleri, yeni teknolojiler ve değişen müşteri ihtiyaç ve beklentilerine karşı yurtiçi ve yurtdışı rekabette mevcut ürünlerini savunmasız bıraktığından kendini büyük bir riske sokar (Kotler 2003, Boldaj, 2010).

Etkili yeni ürün geliştirme süreçleri ve başarılı yeni ürünler piyasaya sürme kabiliyeti müşteri sadakatini, pazar payını ve satış rakamlarını pozitif olarak etkilemektedir. Kısacası tüm bu nedenlerden dolayı işletmenin inovasyon performansı ile işletme performansı arasında pozitif bir ilişki olduğu düşünülmektedir. İşletme performansı dediğimizde ise literatürdeki genel yaklaşıma göre performans ölçümleri

finansal ve finansal olmayan olarak iki gruba ayrılmaktadır. Finansal ölçümler satış rakamları, büyüme oranları, gelir, karlılık, nakit akışları vs. gibi parametrelerdir. Rekabetçi çevrede sadece bu finansal ölçümleri dikkate almak yetersiz olmaktadır. Pazar performansı ölçümlerinin önemli bir kısmı müşteri sadakati, müşteri tatmini vs. gibi finansal olmayan ölçümlerdir (Bodlaj,2010).

Pazar odaklılığın işletme performansı ile ilişkisi tam bu noktada başlamaktadır. Literatürde genel yaklaşım pazar odaklılığın müşterinin istek ve ihtiyaçlarını daha iyi karşılayarak müşterilerin geri dönüşünü arttıracak ve bunun da işletmenin büyümesini sağlayacağı yönünde olmuştur. İstatistiksel çalışmalara bakıldığında (Narver ve Slater, 1990, 2004; Jaworski ve Kohli, 1993) işletme performansının çeşitli ölçümleri ile pazar odaklılık arasında pozitif ilişki olduğu sonucuna varılmıştır. Ancak çalışmaların çoğu pazar odaklılık kavramı tepkisel ve proaktif pazar odaklılık ayrımı yapılmadan genel bir pazar odaklılık ve işletme performansı, pazar performansı, inovasyon başarısı ilişkilerine genel olarak değinmiştir. Oysa ki Narver vd., (2004)'ne göre, uzun dönem işletme performansı için pazar odaklılığın bu iki formu da gerekli olmaktadır. Sadece tepkisel pazar odaklı bir yaklaşım geliştirmek mevcut müşterileri muhafaza etmekte ve yeni müşteriler çekmek için yetersiz kalabilmektedir. Bir şirket rekabet avantajı yaratmak ve bu avantajını sürdürülebilir hale getirmek istiyorsa sürekli olarak proaktif pazar odaklılığını arttırması gerekmektedir.

Tepkisel ve proaktif pazar odaklılık ayrımı yaparak işletme performansı üzerindeki etkilerini incelemeye yönelik çok az sayıda çalışma yapılmıştır. Bu çalışmalardan biri Voola ve O'Gass (2010)'a biri de Bodlaj (2010)'a aittir. Voola ve O'Gass'ın çalışmaları sonucunda proaktif pazar odaklılık yaklaşımının işletme performansı üzerinde tepkisel pazar odaklılıktan daha güçlü etkiye sahip olduğu

görülmüştür. Bodlaj da ise ne proaktif pazar odaklılık ne de tepkisel pazar odaklılık yaklaşımının işletme performansı üzerinde etkisi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Bunun nedenlerini pazar odaklılık anlayışının uygulanma farklılıklarında arayabilmekteyiz. Bu farklılıklar işletmenin iç ve dış çevresinden kaynaklıdır.

İşletmenin İç Çevre Faktörleri: Kültürel öncelleri (örneğin; pazar odaklılık), Örgütsel yapısal öncelleri (formalizasyon, desentralizasyon, departmanlaşma), diğer örgütsel öncelleri (üst yönetim, departmanlar arası dinamikler, örgütsel sistem).

Dış Çevre Faktörleri: Rekabetçi yapısal öncelleri (giriş engelleri, alıcıların gücü, tedarikçilerin gücü), endüstri/pazar özellikleri (pazar büyüme oranı, teknolojik değişim hızı), yasal ve düzenleyici çevre (hükümet düzenlemelerinin derecesi) (Matsuno vd., 2000).

2.6. Proaktif Pazar Odaklılık Ve Tepkisel Pazar Odaklılık İle İlgili Yapılmış Akademik Çalışmalar

Yazar (lar)	Araştırmanın Yapıldığı Sektör	Araştırmanın Amacı	Araştırmadan Elde Edilen Bulgular
Narver, Slater ve MacLachlan (2004)	Teknoloji açısından çeşitlilik gösteren firmalar	Proaktif pazar odaklılığın dahil edilmesiyle tepkisel pazar odaklılığın açıklayıcı gücünü arttırmak.	Tepkisel ve proaktif pazar odaklılığın istatistiksel olarak birbiriyle ilişkili olduğu ancak ayrı yapılar olduğu, proaktif pazar odaklılığın yeni ürün başarısına olan etki gücünün, tepkisel pazar odaklılıktan daha fazla olduğu ancak yenilik odaklılıktan ise daha az olduğu ortaya çıkmıştır.
Atuahene-Gima, Slater ve Olson (2005)	Amerika Birleşik Devletleri'ndeki işletmeler (tütün firmaları hariç)	Örgütsel bağlamın, yeni ürün programı performansının ve pazar odaklılığın tepkisel ve proaktif boyutları arasındaki bağlantılarını bulmak.	Firmaların kendi avantajlarını kazanmalarını sağlamak için tepkisel ve proaktif pazara yönelik davranışlarının birbirinden ayrılmasını sağlayacak farklı organizasyonel bağlamlar geliştirmeleri gerektiği sonucuna ulaşmışlardır.
Tsai, Chou ve Kuo'nun (2008)	Kamu yüksek teknoloji firmaları	Yeni ürün performansının ve pazar odaklılığın iki boyutu olan tepkisel ve proaktif pazar odaklılık arasındaki ters U-şekilli ilişkinin çevresel özelliklere bağlı olabileceğini savunmaktadırlar.	Tepkisel ve proaktif pazar odaklılığın yeni ürün performansı üzerine olan ikinci dereceden etkileri araştırılırken, bir firmanın karşı karşıya olduğu çevresel faktörlerin dikkate alınması gerektiği sonucuna ulaşılmıştır.
Brehmer ve Rehme (2009)	Madencilik, otomotiv, süreç ekipmanları üretimi, inşaat teknolojisi, enerji üretimi ve telekomünikasyon sektörleri	Satış süreci karmaşıklığını ve müşteri beklentilerini nasıl yönettikleri konusunda farklı temel hesap yönetimi programlarını analiz etmektedir.	3 farklı program tanımlanmış ve analiz edilmiştir. Proaktif program, kilit müşteri yönetiminin satış karmaşıklığının yapısal yönlerini açıklayarak belirsizliğin yok edilmesini sağladığı gözlemlenmiştir. Reaktif programın ise, satış sürecindeki müşteri beklentilerinden kaynaklanan dışsal faktörlerin yanı sıra içsel faktörlerin de harekete geçmesini sağladığı ortaya çıkmıştır. Son olarak kuruluş tabanlı program, kilit müşteri yönetiminin önceliklerinden biri haline gelen müşteri odaklı kurumsal liderliğin ana faktör olması sonucunda meydana gelmiştir.
Voola ve O'cass (2010)	Kamuya açık bir web sitesinde yer alan çeşitli endüstrilerdeki firmalar	Pazar odaklılık literatürüne ve kaynak temelli teorilere katkıda bulunmaktadır.	Tepkisel ve proaktif pazar odaklılığın işletmelerin belirledikleri stratejilerin performanslarını etkiledikleri, rekabetçi stratejilerine katkı sağladığı ve işletmelerin yakaladıkları bu rekabet stratejilerinin faydalarını işletme performanslarına aktardıkları ortaya çıkmıştır.
Bodlaj (2010)	Pazarlama ve organizasyonel yenilikleri ortaya koyan küçük, orta ve büyük ölçekli Sloven şirketleri	Tepkisel ve proaktif pazar odaklılığın, firmaların inovasyon performanslarına, işletme performanslarına ve yenilik derecelerine olan etkilerini incelemektir.	Tepkisel veya proaktif pazar odaklılığın inovasyon performansı ve iş performansı üzerinde doğrudan bir etkisinin olmadığını görülmektedir. Bunun sonucunda, pazar odaklılık-performans bağlantısının bağlamsal faktörlerden önemli ölçüde etkilendiği açıkça ortaya çıkmıştır.
Jimenez-Zarco, Torrent-Sellens, Martinez-Ruiz	Faaliyet ve büyüklük bakımından sınıflandırılan İspanyol firmaları	İnovasyon süreçlerinin yönetimini iyileştirmek için stratejik tavsiyelerde bulunabilmektedir.	Ürün alanında pazar odaklılığın, işbirliği, bilgi ve iletişim teknolojilerinin kullanımı ve yenilik süreçleri arasında doğrudan ve önemli bir ilişki olduğunu göstermektedir. proaktif pazar odaklılığın sadece ürün yeniliğini desteklemekle kalmayıp aynı zamanda müşterilerine yeni ürün için yapılan

(2012)			yeniliklerin de değerini en üst düzeye çıkarabilme potansiyelini güçlendiren kuvvetli bir bağ kurduğu ortaya çıkmıştır.
Bodlaj, Coenders ve Zabkar (2012)	Orta Avrupa ülkelerinde imalat, toptan ve perakende ticaret, nakliye, depolama, haberleşme ve mali aracılık ile ilgili faaliyet gösteren işletmeler	Pazar odaklılığın birbirini tamamlayan iki tür olan proaktif ve tepkisel pazar odaklılığın hangi noktalarda birbirlerinden ayrıldığını tespit etmektir.	Proaktif pazar odaklılığın pazar değişiminden bağımsız olarak hem firma yenilikçiliğinin hem de pazar başarısının belirleyicisiyken; tepkisel pazar odaklılığın yenilik ve pazar başarısı üzerindeki etkisinin yalnızca hızla değişen pazar ortamında olumlu ve anlamlı olduğu ortaya çıkmıştır. Bunun sonucunda şirketlerin proaktif pazar odaklılıklarını geliştirerek yenilik konusundaki başarılarını artıracabilecekleri görülmektedir.
Lamore, Berkowitz ve Farrington (2013)	Yüksek teknoloji endüstrisi, otomotiv, uzay (havacılık), tıbbi cihaz, ağır ekipman, elektronik, eczacılık, ilaç, makine ve askeri sektörleri	Bir firmanın pazar odaklılığı ile ilgili stratejik seçiminin, pazarlama ve Ar-Ge personeli arasındaki ilişkiyi nasıl etkilediğini ve bu ilişkinin örgütsel başarıyı nasıl etkileyebileceğidir.	Hem proaktif hem de tepkisel pazar odaklılığın pazarlama-Ar-Ge entegrasyonu ile pozitif bir ilişki sergilediği ampirik olarak kanıtlanmıştır. Pazar odaklılığa yüksek bir vurgu yapılmasının nedeni ister proaktif isterse de tepkisel nitelikte olsun, pazarlama ve Ar-Ge departmanları arasında daha yüksek entegrasyon seviyeleri için bir mekanizma olduğunu göstermektedir.
Joo ve Du (2014)	Kore'deki ithalat ve ihracat sektörü	Proaktif pazar odaklılık ve çevresel sorumluluğun, ihracat performansı ve ihracat yapan imalat firmaları üzerindeki etkilerini analiz etmektir.	Proaktif pazar odaklılığın, çevresel sorumluluklar üzerinde olumlu etkilere sahip olduğu, çevresel sorumluluğun ihracat performansı üzerinde olumlu etkileri olduğu, proaktif pazar odaklılığın, ihracat performansını doğrudan etkilemediği, proaktif pazar odaklılığın, rekabetçi bir pazarda düzenleyici etkiye sahip olmadığı sonuçlarına ulaşılmıştır.
Jaeger, Zacharias ve Brettel (2016)	2002 yılından 2010 yılına kadar 9 yıl boyunca toplanan verilere sahip Amerikan şirketleri	Tepkisel ve proaktif pazar odaklılığın firma performansı üzerindeki toplam etkilerini belirlemek ve böylece tepkisel ve proaktif pazar odaklılığın farklı performans sonuçlarının anlaşılmasını sağlamaktır.	Tepkisel ve proaktif pazar odaklılığı tek bir boyut altında değil farklı iki boyut altında ele alınması gerektiğini savunmuşlardır. Tepkisel pazar odaklılığın firma performansına ters U şeklinde bir etkisi vardır. Proaktif pazar odaklılığın firma performansına etkisi U şeklindedir.
Herhausen (2016)	Çalışma, üretim ve hizmet endüstrilerinde yer alan stratejik iş birimleri	Proaktif ve tepkisel pazar odaklılığın etkilerini araştırmak ve pazar odaklılık kavramına yeni bir bakış açısı getirmektir.	Proaktif ve tepkisel pazar odaklılık ve performans arasındaki ilişkinin daha önceki varsayımlardan çok daha fazla karmaşık olduğu; proaktif ve tepkisel pazar odaklılık arasındaki daha küçük bir mutlak farkın, aşırı yüklenmeden kaynaklanan risklerin azaltılması yoluyla işletme performansını artırdığı, tepkisel pazar odaklılık seviyesi düşük olan bir şirketin düşük bir pazar payı yaratmaya devam edebileceği ancak proaktif pazar odaklılığın düşük bir seviyede olmasının rekabet ortamında firmayı geride bırakabileceği sonuçlarına ulaşılmıştır.

2.7. Araştırmanın Önemi ve Amacı

Son on yılda pazarlama literatüründe en çok merak edilen konulardan biri haline gelen pazar odaklılık kavramı hakkında pek çok araştırma yapılmıştır. Pazar odaklılığın birbirini tamamlayıcı nitelikte olan proaktif ve tepkisel pazar odaklılık türlerinin hangi noktalarda birbirlerinden ayrıldıklarını veya hangi noktalarda beraber sürdürülmeleri gerektiği merak konusu olmuştur.

Yapılan araştırma, pek çok yönden farklı ve Türkiye için yeni bir çalışma niteliği taşımaktadır. Sunulan çalışmada, tepkisel ve proaktif pazar odaklılığın, firmaların inovasyon performanslarına, işletme performanslarına ve yenilik dereceleri ile yeni ürün üretmedeki başarılarına olan etkileri incelenmektedir. Türkiye'deki üniversitelerin teknoparklarının bünyesinde yer alan küçük, orta ve büyük ölçekli işletmeler hedef alınmıştır. Daha önce Türkiye'de bu konuda bir çalışma yapılmamış olup, yaptığımız çalışma Türkiye şartlarında bir ilk olma özelliği taşımaktadır. Bu çalışma ayrıca, oluşturulan model ile de literatüre önemli bir katkı sağlayacaktır.

2.8. Hipotezler ve Kavramsal Model

2.8.1. Tezin Hipotezleri

2.8.1.1. Proaktif Pazar Odaklılığın, Tepkisel Pazar Odaklılığın ve Bürokratik Organizasyon Yapısının Yenilik Odaklılık Üzerindeki Etkisi

Tepkisel pazar odaklılık, mevcut müşterilere ve ürün alanlarına ilişkin piyasa bilgilerinin üretilmesi, yaygınlaştırılması ve kullanılması anlamına gelmekle birlikte ifade edilen müşteri ihtiyaçlarına odaklanma özelliklerini taşımaktadır (Jaworski, Kohli ve Sahay, 2000; Slater ve Narver, 1995). Proaktif pazar odaklılık ise, müşterilerin davranışlarını gözlemleyerek yeni pazar fırsatlarını ortaya çıkarmak, öncü kullanıcılar ile yakın bir şekilde çalışmak, gelecekteki ihtiyaçları ortaya çıkarmak için piyasa

analizlerini yapmak şeklinde ifade edilmektedir (Slater ve Narver, 1998; Narver, Slater ve MacLachlan, 2000).

Literatür incelendiğinde geleneksel bir varsayım olarak tepkisel pazar odaklılığın, yeni ürün geliştirme performansı ve yenilik odaklılık üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğu – önemli sınırlamalarının da olduğu yapılan çalışmalarla desteklenmiştir (Christensen ve Bower, 1996; Hamel ve Prahalad, 1994) - şeklinde karşımıza çıkmaktadır (Atuahene-Gima, 1995; Lukas ve Ferrell, 2000; Slater ve Narver, 1994). Proaktif pazar odaklılık, örgütsel faaliyetlerde çeşitlilik getiren deneyimler, deneylerin ötesinde firmayı içine alan yeni ve çeşitli bilgi ve bilginin araştırılmasını kapsayan keşfedici bir öğrenme tarzını yansıttığı gibi aynı zamanda firmalar için, gizli pazar ihtiyaçlarına odaklanarak firmanın yeni ürün geliştirme ve çeşitlendirme yeteneğini artırmada önemli bir rol oynamaktadır (Atuahene-Gima, Slater ve Olson, 2005; March, 1991). Bunun yanı sıra, proaktif pazar odaklı firmalar, çok fazla araştırma projesine odaklandıkları vakit gelecekte doğabilecek müşteri ihtiyaçlarından çok uzak bilgiler elde edebilir ve yeni ürün başarılarını ve yenilik odaklılıklarını sınırlayabilirler (Ulwick, 2002). Bu bilgiler ışığında araştırmamız için aşağıdaki hipotezleri kurmayı uygun bulduk.

H₁ : Proaktif pazar odaklılığın, yenilik odaklılık üzerinde olumlu yönde bir etkisi vardır.

H₂ : Tepkisel pazar odaklılığın, yenilik odaklılık üzerinde olumlu yönde bir etkisi vardır.

Ayrıca araştırmacılar, genellikle bürokrasinin yenilikçi davranışı engellediğini kabul eder. Konu ile ilgili yakından araştırmalar yapan bilim insanları, bürokrasinin yenilik üzerindeki olumsuz etkilerinin giderilebilmesi için bazı düzenleme ve düzeltmelerin yapılmasını görüşünde birleşmişlerdir (Aiken vd., 1980; Kimberly ve Evanisko, 1981; Wolfe, 1994).

Özetlenecek olursa, proaktif ve tepkisel pazar odaklılığın faydaları bürokratik bir organizasyonda gerçekleştirilemeyeceği, proaktif ve tepkisel pazar odaklılığın, bürokratik organizasyon yapısı ile arasında negatif bir ilişki olduğu, ancak bu negatif olan ilişkinin pazar odaklılığın her iki boyutunda ayrı ayrı derecelere ve etki güçlerine sahip olduğu yapılan çalışmalarında ortaya çıkmıştır (Narver, Slater ve MacLachlan, 2004).

H₃ : Bürokratik organizasyon yapısının, yenilik odaklılık üzerinde olumlu yönde bir etkisi vardır.

2.8.1.2. Yenilik Odaklılığın, Yeni Ürün Başarısı Üzerindeki Etkisi

Pazar odaklılığın iki farklı türü olan tepkisel ve proaktif pazar odaklılığın istatistiksel olarak birbiriyle ilişkili olduğu, ancak ayrı yapılar olduğu gözlemlenmiştir.

Yapılan araştırmalar sonucunda ise proaktif pazar odaklılığın yeni ürün başarısına olan etki gücünün, tepkisel pazar odaklılıktan daha fazla olduğu ancak yenilik odaklılıktan ise daha az olduğu ortaya çıkmıştır (Narver, Slater ve MacLachlan, 2004). Bu bilgiler ışığında yaptığımız çalışma için aşağıdaki hipotezi geliştirmiş bulunmaktayız.

H₄ : Yenilik odaklılığın, yeni ürün başarısı üzerinde olumlu yönde bir etkisi vardır.

2.8.1.3. Proaktif Pazar Odaklılığın, Yeni Ürün Başarısı Üzerindeki

Etkisi

Proaktif pazar odaklılığın en büyük özelliği yeni bilgiye ulaşmak için araştırmalar yapmaktır. Proaktif pazar odaklı işletmeler, gerek teknolojiyi kullanarak gerekse pazar değişimini dikkate alarak yaptığı araştırmalar sonucu piyasaya sunabileceği yeni ürünlerin olmasını ve böylece pazardaki gücünü artırarak öncü olabilme özelliğini elinde tutmayı hedeflerler (Tsai, Chou ve Kuo, 2008; Narver vd., 2004).

Literatürde ayrıca proaktif pazar odaklılığın, firmaların yenilik dereceleriyle de pozitif yönde bir etkisinin olduğu sonucuna ulaşılan çalışmalar da yer almaktadır (Bodlaj, 2010). Bodlaj, Coenders ve Zabkar (2012)'ın proaktif pazar odaklılık seviyesi ne kadar yüksek olursa inovasyon başarısının da bir o kadar güçlü olacağı yaptıkları çalışmanın sonuçları arasında yer almaktadır.

Yapılan çalışmalar doğrultusunda, proaktif pazar odaklılığın yeni ürün başarısı üzerinde doğrudan ve olumlu etkilerinin olduğu araştırmacılar tarafından gözlemlenmiştir. Bu sonuçlar doğrultusunda, çalışmamız için aşağıdaki hipotezi geliştirdik.

H₅ : Proaktif pazar odaklılığın yeni ürün başarısı üzerindeki etkisinde, yenilik odaklılığın aracılık etkisi vardır.

2.8.1.4. Tepkisel Pazar Odaklılığın, Yeni Ürün Başarısı Üzerindeki

Etkisi

Tepkisel pazar odaklılığın proaktif pazar odaklılıktan ayrılan yönü, mevcut müşterilere ve onların mevcut ihtiyaçlarına ilişkin veriler elde etmek ve bu verilere ulaşmak için bir dizi araştırma yapmaktır. Tepkisel pazar odaklı bir firma, ifade edilen müşteri ihtiyaçlarını karşılamak için mevcut deneyimleriyle yakından ilişkili olan elde ettikleri bilgiyi etkin bir şekilde entegre ederek ürünlerini yenilemeyi amaçlar (Tsai, Chou ve Kuo, 2008). Buna ek olarak, tepkisel pazar odaklılık ile yeni ürün başarısı arasında ters U şeklinde bir ilişki olduğu yapılan araştırma sonuçları arasında yer almaktadır (Atuahene-Gima, Slater ve Olson, 2005).

Tsai vd., (2008), tepkisel pazar odaklılık ve yeni ürün performansı arasındaki ilişkinin, teknolojik değişimin artmasıyla birlikte paralel bir artış gösterdiği sonucuna ulaşmışlardır. Ancak Bodlaj (2010) yaptığı çalışmada, tepkisel pazar odaklılığın, firmaların yenilik dereceleriyle pozitif yönde bir ilişki olmadığı sonucuna varmıştır. Bu çalışmaya paralel bir sonuç ise Bodlaj, Coenders ve Zabkar (2012)'ın işletmelerin tepkisel pazar odaklılık seviyelerindeki artışın inovasyon başarısındaki artış ile herhangi bir ilişkisinin olmamasıdır.

Tepkisel pazar odaklılık ve yeni ürün başarısı arasındaki ilişki incelendiğinde literatürde farklı sonuçlara rastlamak mümkün olmuştur. Bu bilgiler ışığında çalışmamız için aşağıdaki hipotezi geliştirdik.

H₆ : Tepkisel pazar odaklılığın yeni ürün başarısı üzerindeki etkisinde, yenilik odaklılığın aracılık etkisi vardır.

2.8.1.5. Bürokratik Organizasyon Yapısının, Yeni Ürün Başarısı

Üzerindeki Etkisi

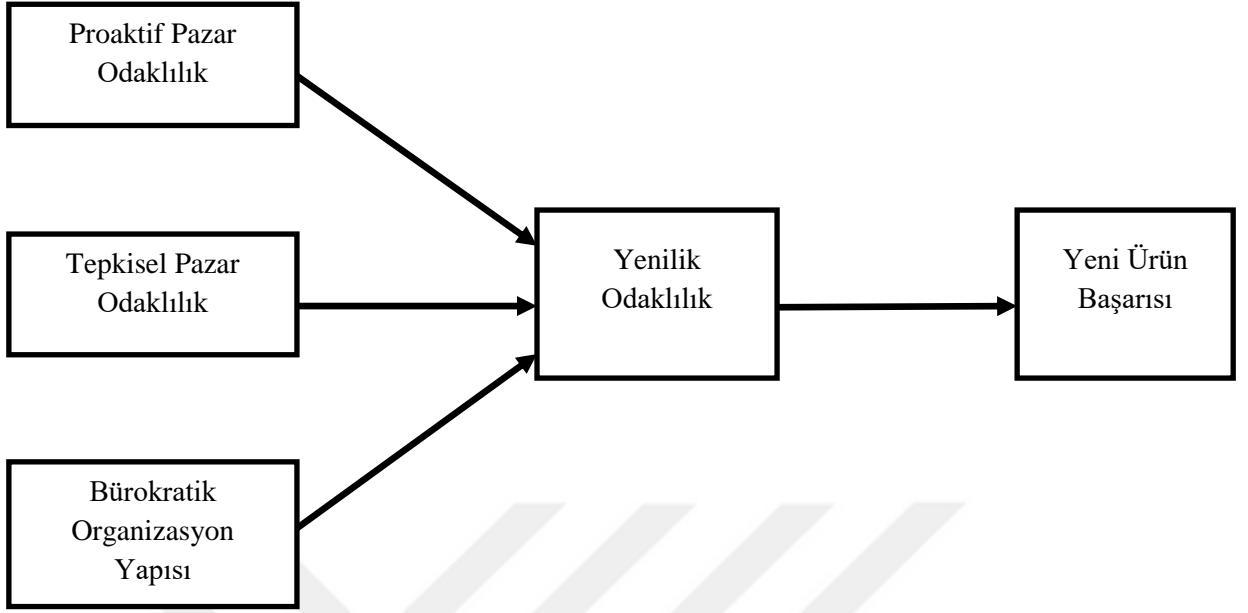
İşletmelerin pazar odaklılık ve benimsedikleri pazar odaklılık türü kadar yönetim şekilleri ve organizasyon yapıları da büyük önem taşımaktadır. Çünkü benimsedikleri organizasyon yapıları, pazar odaklılık türlerini elverişli, etkin ve faydalı kullanabilmeleri için zemin hazırlamaktadır. Yenilik literatürü incelendiğinde, bürokrasinin mevcut bilgileri sınırlandırarak örgüt üyelerinin farkındalığını, katılımını ve taahhütlerini azaltarak yenilikçi davranışı olumsuz yönde etkilediğini ortaya koymaktadır (Aiken ve Hage, 1971; Pierce ve Delbecq, 1977).

Kohli ve Jaworski (1990) çalışmalarında, bürokraside var olan katılığın, piyasa istihbaratının oluşturulmasının ve yaygınlaştırılmasının önünde bir engel olduğuna ilişkin sonuçlara ulaşmışlardır. Tüm bunlara ek olarak, çalışanlara daha esnek çalışma rolleri sunan organizasyon yapılarında, karar verme özgürlüğünün ve ilişkilerin gelişmesiyle birlikte yenilikçi ve pazar odaklı olmanın daha kolay olabileceği görülmüştür (Ibarra, 1993).

Bu bilgiler dikkate alınarak aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir.

H7 : Bürokratik organizasyon yapısının yeni ürün başarısı üzerindeki etkisinde, yenilik odaklılığın aracılık etkisi vardır.

2.8.2. Tezin Modeli



Şekil 1. : Tezin Modeli

3. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

3.1. Araştırmanın Yöntemi

Yapılan araştırmada veri toplama tekniği olarak anket yöntemi kullanılmıştır. Türkiye'deki küçük, orta ve büyük ölçekli işletmelerin proaktif ve tepkisel pazar odaklı olduklarında yeni ürün üretmedeki başarılarına olan etkisini incelemek amacıyla anket yöntemi kullanılmıştır.

Araştırmada öncelikle, araştırılan konuyu açıklayabilecek ölçeklere ulaşıp İngilizce'den Türkçe'ye tercüme edilmiştir. Çevirisi yapılan ölçekler alanında uzman 2 farklı hoca tarafından incelenmiş ve gerekli düzeltmeler yapılmıştır. Bu düzeltmeler ışığında yeniden düzenlenen anket formu, ölçeklerin tam olarak anlaşılıp anlaşılmadığını görmek için bir ön teste tabi tutulmuş ve ön test sonucunda herhangi bir sorun olmadığı tespit edilmiştir. Anket formu internet ortamında hazırlanıp hedef kitleye ulaştırılmıştır.

Çalışmamızın hedef kitlesini, üniversitelerin teknoparkları oluşturmaktadır. Anketimizi, Ankara ve İstanbul şehirlerindeki üniversitelerin bünyelerinde bulunan teknoparklardaki küçük, orta ve büyük ölçekli teknoloji firmalarının genel müdürleri, satış müdürleri veya pazarlama müdürleri cevaplamıştır. Yaptığımız çalışma hem yapılan ülke açısından hem de hedef kitemiz açısından ilk olma özelliğine sahiptir.

Verilerin toplanması için kolayda örneklem yöntemi seçilmiştir. İnternet ortamında toplamda gönderilen 500 adet ankette, 207 adet dönüş olmuş ve bu 207 anket formunun tamamı herhangi bir sorun olmadığı için değerlendirmeye alınabilmiştir.

Anketteki tüm soruların değerlendirilmesinde 5'li Likert Ölçeği kullanılmıştır. Yapılan tüm literatür taramaları sonucunda araştırmamızın modeli oluşturulmuştur.

3.2. Evren ve Örneklem Seçimi

Bu çalışmada kullanılan veriler, ölçek olarak seçtiğimiz anketin internet ortamında hazırlanıp hedef kitemize mail yoluyla ulaştırılarak elde edilmiştir. Araştırmamızın evrenini, Ankara ve İstanbul illerinde bulunan devlet üniversitelerinin teknoparklarındaki küçük, orta ve büyük ölçekli teknoloji firmaları oluşturmaktadır.

Anketimizin cevaplayıcıları ise pazarlama, satış ve genel müdür pozisyonlarındaki çalışanlardır. Özellikle bu alandaki çalışanların cevaplayıcı olarak seçilmesinin nedeni, hem hedef kitemizi en iyi şekilde temsil eden hem de yaptığımız çalışmayı anlayabilecek bilgi donanımına sahip olduğunu düşündüğümüz kişiler olmalarıdır. Gönderilen mailin içerisinde anket formunun yanı sıra, yapılan araştırmanın konusu ve amacı hakkında bilgi verilmiş, rastgele seçilen 500 kişiye anket formu ulaştırılmıştır.

3.3. Veri Toplama Yöntemi, Anket Formunun Hazırlanması ve Ölçekler

Hedeflenen cevaplayıcıların mail adreslerine ulaşılmış ve anket formlarının internet ortamında doldurulması sağlanmıştır. Anket formu, 45 sorudan oluşmaktadır. Anket formundaki soruları hazırlarken Tablo 4.1.'de yer alan ölçekler kullanılmıştır.

Ölçekler iki farklı makale çalışmasından elde edilmiştir. Narver, Slater ve MacLachlan'ın çalışması olan Responsive and Proactive Market Orientation and New-Product Success ile Lukas ve Ferrell'in, The Effect of Market Orientation on Product Innovation çalışmasının ölçeklerinden yararlanılmıştır. Ölçeğimiz, proaktif pazar odaklılık, tepkisel pazar odaklılık, yenilik odaklılık, rakip odaklılık, bürokratik organizasyon yapısı, pazar değişimi, teknolojik değişim, yeni ürün başarısı ve ürün yeniliği olmak üzere toplam 9 boyuttan oluşmaktadır. Ancak çalışmamızda, rakip

odaklılık, pazar değişimi, teknolojik değişim ve ürün yeniliği boyutları yer almamaktadır (Narver, Slater ve MacLachlan, 2004), (Lukas ve Ferrell, 2000). Bu boyutların verileri ilerleyen yıllarda makale çalışmasına dahil edilmek amacıyla elde edilmiştir.

3.4. VERİ ANALİZİ

Verilerin analizi için SPSS 23 yazılımı kullanılmış ve elde edilen verilere güvenilirlik analizi, korelasyon analizi ve regresyon analizi yapılmıştır. Hipotezleri değerlendirmek için ise regresyon analizleri kullanılmıştır.

3.4.1. Demografik Veriler

Verilerin analizinde IBM SPSS Statistics 23 istatistik programı kullanılmıştır.

Tablo 1. : İşletmelerin Büyüklüklerine Göre Sınıflandırılması

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Değer Küçük (0-50 arasında çalışan)	116	56.0	56.0	56.0
Orta (51-250 arasında çalışan)	63	30.4	30.4	86.5
Büyük (250 ve üzeri çalışan)	28	13.5	13.5	100.0
Toplam	207	100.0	100.0	

Yukarıdaki tablodan görüldüğü üzere çalışmaya katılan toplam 207 teknoloji firmasının; 116'sı "küçük ölçekli işletme", 63'ü "orta ölçekli işletme" ve 28'si "büyük ölçekli işletme"dir.

İşletmelerin küçük, orta veya büyük ölçekli olması durumu işletmelerdeki çalışanların sayılarına bağlı olarak incelenmektedir. Küçük ve orta büyüklükteki işletmelerin tanımı, nitelikleri ve sınıflandırılması hakkındaki yönetmelik uyarınca, 0-50

aralığında çalışanı bulunan firmalar küçük ölçekli, 51-250 aralığında çalışanı bulunan işletmeler orta ölçekli, 250 ve üzeri çalışanı bulunanlar ise büyük ölçekli işletmeler olarak sınıflandırılmaktadır.

Tablo 2. : İşletmelerdeki Çalışan Sayısı

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Değer 0-100	152	73.4	73.4	73.4
101-500	21	10.1	10.1	83.6
501-1000	17	8.2	8.2	91.8
1001 ve Üzeri	17	8.2	8.2	100.0
Toplam	207	100.0	100.0	

Tablo 3. incelendiğinde, çalışmamıza katılan teknopark firmalarının çalışan sayılarına ait çıktıları aşağıdaki gibidir;

- 0-100 aralığında çalışan bulunduran 152 işletme,
- 101-500 aralığında çalışan bulunduran 21 işletme,
- 501-1000 aralığında çalışan bulunduran 17 işletme,
- 1001 ve üzeri aralığında çalışan bulunduran 17 işletme olduğu görülmektedir.

Tablo 3. : İşletmelerin Faaliyet Süreleri

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Değer 0-5 Yıl	49	23.7	23.7	23.7
5-10 Yıl	68	32.9	32.9	56.5
10-15 Yıl	31	15.0	15.0	71.5
15-20 Yıl	36	17.4	17.4	88.9
20-25 Yıl	8	3.9	3.9	92.8
25-30 Yıl	15	7.2	7.2	100.0
Toplam	207	100.0	100.0	

Tablo 4. incelendiğinde, çalışmamıza katılan üniversite teknopark firmalarının faaliyet sürelerine ilişkin çıktıları aşağıdaki gibidir;

- Faaliyet süresi 0-5 yıl arasında olan 49 tane işletme,
- Faaliyet süresi 5-10 yıl arasında olan 68 tane işletme,
- Faaliyet süresi 10-15 yıl arasında olan 31 tane işletme,
- Faaliyet süresi 15-20 yıl arasında olan 36 tane işletme,
- Faaliyet süresi 20-25 yıl arasında olan 8 tane işletme,
- Faaliyet süresi 25-30 yıl arasında olan 15 tane işletme olduğu görülmektedir.

Tablo 4. : İşletmelerin Faaliyet Alanları

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Değer Bilgisayar Yazılımları	15	7.2	7.2	7.2
Bilişim Teknolojileri	38	18.4	18.4	25.6
Biyoteknoloji / Nanoteknoloji	10	4.8	4.8	30.4
Çevre ve Enerji	6	2.9	2.9	33.3
Eğitim Yazılımları	4	1.9	1.9	35.3
Elektronik ve Bilişim	3	1.4	1.4	36.7
Finans	3	1.4	1.4	38.2
İlaç Sanayii	2	1.0	1.0	39.1
İmalat	1	.5	.5	39.6
İnşaat	7	3.4	3.4	43.0
İnternet Teknolojileri	4	1.9	1.9	44.9
Konaklama ve Ağırlama Teknolojileri	5	2.4	2.4	47.3
Mobil Teknolojileri /Telekomünikasyon	12	5.8	5.8	53.1
Mühendislik	4	1.9	1.9	55.1
Organizasyon / Perakende	3	1.4	1.4	56.5
Proje Yönetimi/Danışmanlık	3	1.4	1.4	58.0
Sağlık Bilişimi-Otomasyon	3	1.4	1.4	59.4
Savunma / Uzay Sanayii	8	3.9	3.9	63.3
Talaşlı İmalat	2	1.0	1.0	64.3
Teknolojik Ar-Ge	11	5.3	5.3	69.6
Termoplastik Compound Üretimi	2	1.0	1.0	70.5
Web Yazılımları	7	3.4	3.4	73.9
Yazılım Teknolojileri	46	22.2	22.2	96.1
Yer Bilimleri	8	3.9	3.9	100.0
Total	207	100.0	100.0	

Araştırmamızın hedef kitlesini oluşturan üniversite bünyelerinde yer alan teknoparklardaki küçük, orta ve büyük ölçekli işletmelerin genel olarak faaliyet alanları tabloda özetlendiği şekildedir. Bilişim ve yazılım firmalarının ağırlıkta olduğu hedef kitemizin genel itibariyle yeniliğe ve yeni ürün geliştirme sürecine dahil olmaya çalıştığı sonuçlarına ulaşılmıştır.

3.4.2. Araştırmanın Güvenilirliği

Araştırmanın güvenilirliğini ölçmek amacıyla sosyal bilimler alanında geçerliliği olan Cronbach's Alpha yöntemi kullanılmıştır. Bu yöntemle sorulara verilen cevapların tutarlı olup olmadığı test edilmektedir. Bir ölçeğin kabul görmesi için güvenilirlik analizinin 0,7 den büyük olması gerekmektedir. Bu çalışmada kullanılan ölçeklerin güvenilirlik değerleri 1. no'lu tabloda gösterilmiştir.



Tablo 5. : Faktör Yükleri, Aritmetik Ortalama, Standart Sapma, Çarpıklık, Basıklık ve Güvenilirlik (α) Sonuçları

Proaktif Pazar Odaklılık	Fakt. Yük.	Art. Ort.	Std. Sapma	Çarp.	Basık.	α
Müşterilerimize buldukları pazardaki gelişmeleri tahmin etmede yardımcı oluruz.	,601	3.9710	.90260	-,863	,180	
Müşterilerimizin henüz farkında olmadıkları diğer ihtiyaçlarını sürekli olarak keşfetmeye çalışırız.	,690	4.2464	.84312	-1,328	2,306	
Açıkça ifade edilmeyen müşteri ihtiyaçlarını, yeni ürün ve hizmetlerimizle karşılarız.	,620	3.9469	.87693	-,812	,206	
Müşterilerin ürün ve hizmetlerimizi nasıl kullandığına dair beyin fırtınası yaparız.	,479	4.1932	.85409	-1,185	1,806	.849
Müşterilerin kendi ihtiyaçlarını ifade etmede zorlandıkları alanlardaki fırsatları araştırırız.	,411	3.8164	.82151	-,656	,151	
Müşteri ihtiyaçlarını pazarın çoğunluğundan aylar hatta yıllar önce bilmeye çalışan referans kullanıcılarla yakın çalışırız.	,416	3.6135	1.02655	-,310	-,708	
Mevcut pazardaki müşterilerin gelecekte nelere ihtiyaçları olacaklarını anlamak için temel eğilimleri konusunda tahminlerde bulunuruz.	,509	4.0580	.82233	-,849	,535	
Tepkisel Pazar Odaklılık	Fakt. Yük.	Art. Ort.	Std. Sapma	Çarp.	Basık.	α
Müşteri ihtiyaçlarına hizmet etme konusundaki bağlılık ve odaklılık seviyemizi sürekli kontrol ediyoruz.	,435	3.9710	.68912	-,412	,376	
Rekabet üstünlüğü stratejimiz, müşterilerimizin ihtiyaçlarını anlama üzerine kuruludur.	,421	4.0242	.91077	-1,099	1,189	
Rakiplerimize göre daha çok müşteri odaklıyız.	,626	3.9807	.85877	-,288	-,905	.712
İşletmemizin öncelikle müşterilere hizmet etmek için var olduğuna inanıyorum.	,376	4.0048	.97790	-,733	-,445	
Müşteri memnuniyetine ilişkin veriler, işletmenin her fonksiyonel düzeyine düzenli bir şekilde yayılmıştır.	,509	3.5362	.97910	-,149	-,583	

Yenilik Odaklılık	Fakt. Yük.	Art. Ort.	Std. Sapma	Çarp.	Basık.	α
Pazardaki rakiplerimiz bizi yeniliğin öncüsü olarak tanırlar.	,847	3.6570	1.07181	-,498	-,577	
Teknolojik yeniliklerin öncüsü olarak tanınırsınız.	,865	3.6135	1.09518	-,372	-,772	.898
Yeni ürün ve hizmetlerle pazara ilk olarak biz gireriz.	,780	3.5797	1.01071	-,305	-,317	
Bürokratik Organizasyon Yapısı	Fakt. Yük.	Art. Ort.	Std. Sapma	Çarp.	Basık.	α
Üst düzey yöneticiden onay gelene kadar konuyla ilgili herhangi bir işlem yapılmaz.	,672	2.8744	1.06747	,350	-,568	
Çalışanlar bağımsız olarak karar verme konusunda cesaretlendirilmez.	,718	2.3575	1.22583	,757	-,334	.861
Çalışanlar, hemen hemen çoğu şeyi yapmadan önce üst düzey yöneticilere danışmak zorundadır.	,864	2.7150	1.17453	,444	-,763	
Çalışanların alabileceği her kararın, üst düzey yöneticiler tarafından onaylanmış olması gerekir.	,588	2.8261	1.22224	,241	-,876	
Yeni Ürün Başarısı	Fakt. Yük.	Art. Ort.	Std. Sapma	Çarp.	Basık.	α
Yeni ürün başarımız, ana rakibimizin yeni ürün başarısına kıyasla iyidir.	,828	3.6570	.87202	-,159	-,225	
İşletmenizin rakiplerinize göre, yeni ürün başarısının oranı	,821	3.8454	.88420	-,458	-,044	.808
İşletmenizin rakiplerinize göre yeni ürünlerden elde ettiği gelir	,351	3.2560	1.02263	-,256	-,153	
İşletmenizin rakiplerinize göre yeni ürünlerden elde ettiği fayda	,553	3.5845	1.05267	-,238	-,654	

Yukarıdaki tabloda gösterildiği gibi faktörlerin tamamı 0,7 Cronbach's Alfa değerinin üstündedir. Araştırma sonuçlarına bakıldığında en düşük alpha değerinin 0,712 olduğu görülmektedir. Bu sonuçlar ışığında ölçeklerin güvenilirliği test edilmiş olup aritmetik ortalama ve standart sapma sonuçlarında da istatistiksel anlamda bir problem olmadığı görülmektedir.

Proaktif pazar odaklılık boyutu ilk başta 8 değişkenden oluşmaktaydı. Ancak 5 numaralı değişkenin faktör yükünün düşük olması ve α değerine olumsuz etkisinden dolayı ölçekten çıkarılmış ve ölçek 7 madde ile analize alınmıştır. Çıkarılan madde, “Kendi ürünlerimizi modası geçmiş ürünler yapma pahasına yenilikçi çabalara önem veririz.”

Tepkisel pazar odaklılık boyutu yine başta 7 değişkenden oluşmaktaydı. Ancak 10 ve 12 numaralı değişkenler faktör yüklerinin düşük olması ve α değerine olumsuz etkilerinden dolayı ölçekten çıkarılmıştır. Çıkarılan 10. madde, “Müşterimizle yaşadığımız başarılı ve başarısız deneyimlerimiz hakkındaki bilgileri işletmenin tüm fonksiyonları arasında özgürce paylaşıyoruz.”, 12. madde ise “Müşteri memnuniyetini, sistemli bir şekilde ve sık sık ölçeriz.”

Bürokratik organizasyon yapısı boyutu da yine aynı şekilde toplam 8 değişkenden oluşmaktaydı. 23,26,29 ve 30 numaralı değişkenler faktör yüklerinin düşük olması ve α değerine olumsuz etkilerinden dolayı ölçekten çıkarılmıştır. Çıkarılan maddelere ilişkin bilgiler şu şekildedir;

23. “Bir sorunla karşılaşan çalışanlardan, bu sorunu çözmekle sorumlu kişiye gitmeleri beklenir.”

26. “Doğru iletişim kanallarının kullanılması sık sık vurgulanır.”

29. “Çalışanların ne yapması gerektiği hakkında detaylı bilgi veren özel bir kılavuz yoktur.”

30. “Bu işletmede, herkesin tanımlanmış bir işi vardır.”

Yeniden yapılan faktör analizi sonucunda, 2 faktör çıktığı görülmüştür, bu iki faktörden birinin faktör yükü düşük çıkmasından (0.49) dolayı değişken analizden çıkarılmış, nihayetinde tek faktör olarak analize alınmıştır.

3.4.3. Regresyon Analizleri

3.4.3.1. Proaktif Pazar Odaklılığın Yenilik Odaklılık Üzerindeki Etkisi

Araştırma hipotezlerinin test edilmesi için çoklu regresyon analizi yapılmıştır. Regresyon analizinin yapılabilmesi için her bir değişkene ait genel bir ortalama hesaplanmıştır. İlk olarak pazar odaklılık boyutlarının (proaktif pazar odaklılık, tepkisel pazar odaklılık ve bürokratik organizasyon yapısı) yenilik odaklılık üzerindeki etkilerini ortaya koymak amacıyla çoklu regresyon analizi yapılmıştır.

Regresyon analizinin yapılabilmesi için temel şartlardan biri çoklu bağlantı sorununun olup olmadığının test edilmesi için Tolerans ve VIF değerlerine bakılmış ve Durbin-Watson istatistiği kontrol edilmiştir. Çoklu bağlantı sorununun olmadığını kanıtlanabilmesi için tolerans değerinin 1'den küçük, VIF değerinin de 10'dan küçük olması beklenir. Durbin-Watson değerinin de 1,5 ile 2,5 değerleri arasında olması gerekmektedir. Sonuçlar incelendiğinde, pazar odaklılık boyutlarının yenilik odaklılık üzerindeki etkisini ölçmeye yönelik yapılan regresyon analizinde, söz konusu değerlerin belirtilen değerler arasında olduğu görülmektedir. Bu nedenle, çoklu bağlantı sorunu olmadığı ifade edilebilir.

Tablo 6. : Pazar Odaklılık Boyutlarının Yenilik Odaklılık Üzerindeki Etkisi

Model	B	Std. Hata	β	t	Sig. p	Tol.	VIF
(Sabit)	-,003	,452		-,006	,995		
Proaktif Pazar Odaklılık	,370	,109	,244	3,383	,001	,667	1,500
Tepkisel Pazar Odaklılık	,590	,114	,370	5,162	,000	,676	1,480
Bürokratik Organizasyon Yapısı	-,058	,061	,059	-,951	,343	,897	1,115

Bağımlı Değişken: **Yenilik Odaklılık**, F: 28,150, R²: ,294, Adj. R²: ,283 p: ,000, p<0,05

***p<0,05**

Yukarıdaki tablo incelendiğinde modelin istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir (F: 28,150, p < 0,05). Bunun sebebi, bağımsız değişkenlerden “Bürokratik Organizasyon Yapısı”nın p değerinin 0,05’ten büyük olmasıdır. Bu sonuç, bağımsız değişkenlerin, bağımlı değişkendeki değişimin bir sonucu olmadığı ve bağımsız değişkenlerin varyansın sadece %29’unu açıkladığı anlamına gelmektedir. Diğer bir ifadeyle, yenilik odaklılığın %29 oranında proaktif pazar odaklılık, tepkisel pazar odaklılık ve bürokratik organizasyon yapısı boyutlarına bağlı olarak değişim gösterdiği görülmektedir ki bu oran oldukça yüksektir. Beta değerleri incelendiğinde de bürokratik organizasyon yapısı boyutunun anlamlı olmadığı görülmektedir. Yenilik odaklılık üzerinde bağımsız değişkenler olan proaktif pazar odaklılık, tepkisel pazar odaklılık ve bürokratik organizasyon yapısı etkileri dikkate alındığında, en yüksek etkiyi tepkisel Pazar odaklılık boyutunun gösterdiği görülmektedir. Bu sonuçlar doğrultusunda **H₁** ve **H₂** hipotezleri kabul edilmiş olup, **H₃** hipotezi reddedilmiştir.

3.4.3.2. Yenilik Odaklılığın Yeni Ürün Başarısı Üzerindeki Etkisi

Üniversitelerin teknoparklarında yer alan küçük, orta ve büyük ölçekli işletmelerin benimsedikleri yenilik odaklılığın, yeni ürün üretmedeki başarılarına olan etkisini ölçmek için basit doğrusal regresyon analizi yapılmıştır.

Tablo 7. : Yenilik Odaklılığın Yeni Ürün Başarısı Üzerindeki Etkisi

Model	B	Std. Hata	β	t	Sig. p
(Sabit)	1,984	,172		11,546	,000
Yenilik Odaklılık	,443	,046	,559	9,644	,000

Bağımlı Değişken: **Yeni Ürün Başarısı**, F: 93,011, R²: ,312, Adj. R²: ,309, p: ,000, p<0,05

*p<0,05

Regresyon sonuçlarına göre model istatistiksel olarak anlamlıdır ve yenilik odaklılık, teknoparklardaki işletmelerin yeni ürün başarıları üzerindeki değişiminin %31'ini açıklamaktadır. Yenilik odaklılık, işletmelerin yeni ürün üretim süreçlerinde önemli bir rol oynayarak firmaların yeni ürünler üretmedeki başarısı üzerinde güçlü bir etkiye sahiptir (β : ,559, p<0,05). Bu sonuçlara göre **H₄** hipotezinin doğrulandığı görülmektedir.

3.4.3.3. Proaktif Pazar Odaklılığın Yeni Ürün Başarısı Üzerindeki Etkisinde

Yenilik Odaklılığın Aracılık Etkisi

Proaktif pazar odaklılığın yeni ürün başarısı üzerindeki etkisinde, yenilik odaklılığın aracılık etkisini ölçmek için regresyon analizi yapılmıştır.

Tablo 8. : Proaktif Pazar Odaklılığın Yeni Ürün Başarısı Üzerindeki Etkisinde Yenilik Odaklılığın Aracılık Etkisi

	B	Std. Hata	β	t	Sig.	ΔR^2	F	Sig.
Model 1								
Sabit	1,889	,316		5,983	,000			
Proaktif Pazar Odaklılık	,427	,078	,355	5,442	,000	,122	29,616	,000
Model 2								
Sabit	1,525	,282		5,408	,000			
Proaktif Pazar Odaklılık	,158	,077	,132	2,047	,042	,319	60,446	,000
Yenilik Odaklılık	,396	,051	,500	7,775	,000			

* $p < 0,05$

Yenilik odaklılığın aracılık etkisinde, proaktif pazar odaklılığın yeni ürün başarısı üzerindeki etkisi üzerine yapılan regresyon analizi sonucunda, ilk modelde, proaktif pazar odaklılığın, teknoparklardaki işletmelerin yeni ürün üretmedeki başarısı üzerindeki etkisine bakılmış ve ilişki anlamlı bulunmuştur (β : 0,355 , $p < 0,05$). İkinci modelde ise yenilik odaklılık modele dahil edilmiştir. Bu modelde, hem proaktif pazar odaklılık hem de yenilik odaklılığın yeni ürün başarısı üzerindeki etkisi anlamlı çıkmıştır ($p < 0,05$). Bununla birlikte proaktif pazar odaklılığın, yeni ürün başarısı üzerindeki etkisinin ikinci modelde düştüğü görülmektedir (β : 0,132). Bu sonuca göre, proaktif pazar odaklılık ile yeni ürün başarısı arasındaki ilişkide, yenilik odaklılık

değişkeninin kısmi aracılık etkisi olduğu ifade edilebilir. Bu sonuçlar doğrultusunda H_5 hipotezi kabul edilmiştir.

3.4.3.4. Tepkisel Pazar Odaklılığın Yeni Ürün Başarısı Üzerindeki Etkisinde Yenilik Odaklılığın Aracılık Etkisi

Tepkisel pazar odaklılığın yeni ürün başarısı üzerindeki etkisinde, yenilik odaklılığın aracılık etkisini ölçmek için regresyon analizi yapılmıştır.

Tablo 9. Tepkisel Pazar Odaklılığın Yeni Ürün Başarısı Üzerindeki Etkisinde Yenilik Odaklılığın Aracılık Etkisi

	B	Std. Hata	β	t	Sig.	ΔR^2	F	Sig.
Model 1								
Sabit	1,124	,302		3,725	,000			
Tepkisel Pazar Odaklılık	,631	,076	,499	8,252	,000	,246	68,098	,000
Model 2								
Sabit	,937	,277		3,386	,001			
Tepkisel Pazar Odaklılık	,375	,080	,297	4,696	,000	,373	42,675	,000
Yenilik Odaklılık	,328	,050	,413	6,533	,000			

* $p < 0,05$

Yenilik odaklılığın aracılık etkisinde, tepkisel pazar odaklılığın yeni ürün başarısı üzerindeki etkisi üzerine yapılan regresyon analizi sonucunda, ilk modelde, tepkisel pazar odaklılığın, teknoparklardaki işletmelerin yeni ürün üretmedeki başarısı üzerindeki etkisine bakılmış ve ilişki anlamlı bulunmuştur ($\beta: 0,499$, $p < 0,05$). İkinci modelde ise yenilik odaklılık modele dahil edilmiştir. Bu modelde, hem tepkisel pazar odaklılık hem de yenilik odaklılığın yeni ürün başarısı üzerindeki etkisi anlamlı çıkmıştır ($p < 0,05$). Bununla birlikte tepkisel pazar odaklılığın, yeni ürün başarısı üzerindeki etkisinin ikinci modelde düştüğü görülmektedir ($\beta: 0,297$). Bu sonuca göre,

tepkisel pazar odaklılık ile yeni ürün başarısı arasındaki ilişkide, yenilik odaklılık değişkeninin kısmi aracılık etkisi olduğu ifade edilebilir. Bu sonuçlara göre **H₆** hipotezinin doğrulandığı görülmektedir.

3.4.3.5. Bürokratik Organizasyon Yapısının Yeni Ürün Başarısı Üzerindeki Etkisinde Yenilik Odaklılığın Aracılık Etkisi

Bürokratik organizasyon yapısının yeni ürün başarısı üzerindeki etkisinde, yenilik odaklılığın aracılık etkisini ölçmek için regresyon analizi yapılmıştır.

Tablo 10. : Bürokratik Organizasyon Yapısının Yeni Ürün Başarısı Üzerindeki Etkisinde Yenilik Odaklılığın Aracılık Etkisi

	B	Std. Hata	β	t	Sig.	ΔR^2	F	Sig.
Model 1								
Sabit	3,376	,155		21,822	,000			
Bürokratik Organizasyon Yapısı	,078	,054	,100	1,446	,150	,005	29,616	,150
Model 2								
Sabit	1,692	,213		7,931	,000			
Bürokratik Organizasyon Yapısı	,101	,045	,130	2,268	,024	,322	60,446	,000
Yenilik Odaklılık	,448	,046	,566	9,847	,000			

* $p < 0,05$

Yenilik odaklılığın aracılık etkisinde, bürokratik organizasyon yapısının yeni ürün başarısı üzerindeki etkisi üzerine yapılan regresyon analizi sonucunda, ilk modelde, bürokratik organizasyon yapısının, teknoparklardaki işletmelerin yeni ürün üretmedeki başarısı üzerindeki etkisine bakılmış ve istatistiksel olarak anlamlı çıkmadığı görülmektedir ($\beta:0,100$ $p > 0,05$). Bu sonuçlar doğrultusunda **H₇** hipotezinin reddedildiği görülmektedir.

SONUÇ

Gün geçtikçe zorlaşan rekabet ortamında günümüz piyasa ve ekonomisi, işletmeleri farklı farklı stratejiler uygulamaya zorlamaktadır. İşletmeler de sürekli değişen esnek piyasa koşullarına uyum sağlamak adına kendilerini sürekli yenileyen, yeniyi bulan ve yeniyi teşvik eden bir yapı haline gelmişlerdir. Müşterilerin sürekli değişen taleplerine karşılık verebilmek hatta onların taleplerine yön verebilir durumda olmak günümüz yoğun rekabet ortamında lider konuma gelmek anlamı ile eşdeğer olmuştur. Yaptığımız araştırma tam da bu noktada önem kazanmaktadır. Teknolojinin henüz çok gelişmediği zamanlarda pazar odaklılık, işletme başarısı ve karlılığı, örgüt performansı, pazar ve teknolojik değişimler, rekabet gücünü artırmadaki güç veya örgütsel öğrenme vb. pek çok kavramla birlikte ele alınırken; artık günümüzde aldıkdan bir gün sonra bile demode olabilecek kadar hızlı gelişen teknolojik ortamda pazar odaklılık, inovasyon, ürün yeniliği, yeni ürün başarısı, yeni ürün üretme hızı, proaktif pazar odaklılık ve tepkisel pazar odaklılık gibi kavramlarla arasındaki ilişkiler ve birbirlerine olan etkileri incelenir duruma gelmiştir.

Çalışmamızda araştırma kapsamında kurulan hipotezlerin, regresyon analizleri incelendiğinde, proaktif ve tepkisel pazar odaklılığın, yenilik odaklılık üzerinde olumlu yönde bir etkisi olduğu; bunun yanı sıra bürokratik organizasyon yapısının yenilik odaklılık üzerinde herhangi bir etkisinin olmadığı sonuçlarına ulaşılmıştır. Çalışmamızın sonuçları diğer çalışmalardan farklı olarak teknoparklardaki işletmelere uygulanmasına rağmen diğer sektörlerde de yapılan çalışmaların sonuçları ile paralellik göstermektedir (Narver, Slater ve MacLachlan, 2004; Atuahene-Gima, Slater ve Olson, 2005; Bodlaj, 2010; vd.). Proaktif ve tepkisel pazar odaklılık, sırasıyla kısa ve uzun vadede işletmelerin yenilik yaklaşımlarına etki etmekte ve firmaları yeniliğe yönlendirmektedir. Bu sebeple işletmeler aynı zamanda yenilik odaklılık stratejilerini de benimsemiş olmaktadır. Ancak bürokratik organizasyon yapısı gerek esnek olmayışı

gerek geleneksel bir bakış açısına sahip olmasından ötürü yeniliğe (Örn. gelişim, teknoloji vb.) çabuk adapte olamamakta ve hemen dönüşüm ve benimseyiş sağlanamamaktadır. Bu yüzden içinde bulunulan pazar koşulları ve organizasyon yapıları, başarılı olmak isteyen işletmelerin dikkatle incelemesi gerektiği bir konudur.

Yeni ürün başarısı üzerinde değerlendirdiğimiz bir diğer değişkenimiz ise yenilik odaklılıktır. Yenilik odaklılık, işletmelerin gelişen teknoloji ile birlikte üzerinde durmaları gereken önemli bir strateji haline gelmiştir. Diğer işletmelerden farklı ve önde olmak için ve sürekli olarak yenilik ve değişim içinde olmaları gerekliliği firmaları, yenilik odaklı olmaya teşvik etmiştir. Pazar tarafından yönlendirilme ve pazarı yönlendirme kavramları ile yakından ilgili olan yenilik odaklılık, işletmelere pazarı yönlendiren olma avantajı sağlayarak diğer firmalardan bir adım öne geçme fırsatı sunmaktadır. Yaptığımız çalışmanın bir sonucu olarak da, yenilik odaklılığın yeni ürün başarısı üzerinde olumlu ve önemli ölçülerde etkisinin olduğunu. Bu analiz sonucunda, üniversitelerin teknoparklarındaki firmaların bu konuya titizlikle önem verdiklerini söyleyebiliriz.

Yaptığımız çalışmada merak ettiğimiz bir diğer konu ise yenilik odaklılığın incelediğimiz diğer değişkenler üzerinde yeni ürün başarısına ulaşmasına aracılık edip etmediğidir. Öncelikle, proaktif pazar odaklılığın, yeni ürün başarısı üzerindeki etkisinde, yenilik odaklılığın aracılık etkisinin olup olmadığını inceledik ve anlamlı bir sonuç elde ettik. Aralarında bulunan bu ilişki de yenilik odaklılığın kısmi aracılık etkisinin bulunması, proaktif pazar odaklılığın beraberinde yenilik odaklılık ile firmaların yeni ürün üretmede gösterdikleri başarıya ek olarak bir katkı sağladığı anlamına gelmektedir. Tek başına elbette proaktif pazar odaklılık yeni ürün üretme başarısına katkı sağlayabilmektedir; ancak bunun yanı sıra yenilik odaklı bir yaklaşımı da benimsemenin bu başarıya olumlu yönde bir katkısının olacağı da araştırma sonuçları arasında yer almaktadır.

İkinci olarak tepkisel pazar odaklılığın, yeni ürün başarısı üzerindeki etkisinde, yenilik odaklılığın aracılık etkisini araştırdık. Yaptığımız regresyon analizi sonucunda, tıpkı proaktif pazar odaklılıktaki gibi olumlu bir aracılık etkisinin olduğu sonucuna ulaştık. Başka bir deyişle, bir işletme ister tepkisel ister proaktif pazar odaklılığı hatta isterse her ikisini birlikte benimsemiş olsun, yenilik odaklı olduğu sürece yeni ürün üretmedeki başarısı her zaman artış gösterecektir.

Aracılık etkisini incelediğimiz son değişkenimiz ise bürokratik organizasyon yapısıdır. Ancak elde ettiğimiz sonuçlara göre, bürokratik organizasyon yapısının yeni ürün başarısı üzerindeki etkisinde, yenilik odaklılığın herhangi bir aracılık etkisine rastlamadık. Bu çıktı, yaptığımız ilk analizler doğrultusunda beklediğimiz bir sonuçtu. Çünkü bürokratik organizasyon yapısının, yenilik odaklılık üzerinde olumlu bir etkisinin olmadığı yaptığımız ilk analizde gözlemlemiştik. Buna rağmen aralarındaki ilişkiye yenilik odaklılığın kısmi yönde de olsa bir katkısının olabileceği düşüncesinden hareketle yaptığımız bu ikinci analizle de olumsuz bir sonuç elde etmemiz aslında çalışmamıza artı bir değer katmıştır.

Tüm bu analizler ve sonuçlar ışığında, teknoparklardaki firmaların tepkisel ve proaktif pazar odaklılığı benimsedikleri ve yeni ürün üretme çabası içinde oldukları, yeniliğe ve gelişime önem verdikleri, yoğun rekabet koşullarında pazarı yönlendiren taraf olmak için çalıştıkları, aynı zamanda ürettikleri yeni ürünlerde başarıyı yakalamayı hedefledikleri ve olumlu sonuçlar elde ettikleri sonuçlarına ulaşmaktayız.

İşletmelerin, bu konuda daha fazla başarı elde etmeleri ve faydalarını artırmaları için pazar odaklılık kavramlarını daha doğru oturtmaları ve doğru stratejiler benimsemeleri önerilmektedir. Organizasyon yapılarını daha gelişime açık, esnek ve yenilik odaklı bir yaklaşımla oluşturulmaları tavsiye edilmektedir. İlerleyen dönemlerdeki çalışmalarda ise daha fazla firmaya ulaşılması ve oluşturulan modele

farklı düzenleyici değişkenlerin de dahil edilmesi çalışmayı daha ileri bir boyuta taşıyacaktır.



KAYNAKÇA

Atuahene-Gima, K., “Market Orientation and Innovation”, **Journal of Business Research**, 1996, Vol. 35, No. 2, s. 93-103.

Atuahene-Gima, K., Ko, A., “An Empirical Investigation of the Effect of Market Orientation and Entrepreneurship Orientation Alignment on Product Innovation”, **Organization Science**, January-February 2001, Vol. 12, No. 1, s. 54-74.

Atuahene-Gima, K., Slater, S.F., Olson, E.M., “The Contingent Value of Responsive and Proactive Market Orientations for New Product Program Performance”, **The Journal of Product Innovation Management**, November 2005, Vol. 22, No. 6, s. 464-482.

Augusto, M., Coelho, F., “Market Orientation and New-To-The-World Products: Exploring the Moderating Effects of Innovativeness, Competitive Strength, and Environmental Forces”, **Industrial Marketing Management**, January 2009, Vol. 38, No. 1, s. 94-108.

Baker, W.E., Sinkula, J.M., “Market Orientation, Learning Orientation and Product Innovation: Delving into the Organization’s Black Box”, **Journal of Market-Focused Management**, March 2002, Vol. 5, No. 1, s. 5-23.

Baker, W.E., Sinkula, J.M., “Market Orientation and New Product Paradox”, **The Journal of Product Innovation Management**, November 2005, Vol. 22, No. 6, s. 483-502.

Beck, L., Janssens, W., Debruyne, M., Lommelen, T., “A Study of the Relationships Between Generation, Market Orientation, and Innovation in Family Firms”, **Family Business Review**, May 2011, Vol. 24, No. 3, s. 252-272.

Bhuian, S.N., Mengüç, B., Bell, S.J., “Just Entrepreneurial Enough: The Moderating Effect of Entrepreneurship on the Relationship Between Market Orientation and Performance”, **Journal of Business Research**, January 2005, Vol. 58, No. 1, s. 9-17.

Bodlaj, M., “The Impact of a Responsive and Proactive Market Orientation on Innovation and Business Performance”, **Economic and Business Review**, 2010, Vol. 12, No. 4, s. 241-261.

Bodlaj, M., Coenders, G., Zabkar, V., “Responsive and Proactive Market Orientation and Innovation Success Under Market and Technological Turbulence”, **Journal of Business Economics and Management**, February 2012, Vol. 13, No. 4, s. 666-687.

Dawes, J., “The Relationship Between Subjective and Objective Company Performance Measures in Market Orientation Research: Further Empirical Evidence”, **Marketing Bulletin**, 1999, Vol. 10, No. 3, s. 65-75.

Day, G.S., “The Capabilities of Market-Driven Organizations”, **Journal of Marketing**, October 1994, Vol. 58, No. 4, s. 37-52.

Deshpande, R., Farley, J.U., Webster F.E., “Corporate Culture, Customer Orientation, and Innovativeness in Japanese Firms: A Quadrad Analysis” **Journal of Marketing**, January 1993, Vol. 57, No. 1, s. 23-37.

Deshpande, R., Farley, J.U., “Measuring Market Orientation: Generalization and Synthesis”, **Journal of Market Focused Management**, September 1998, Vol. 2, No. 3, s. 213-232.

Deshpande, R., Farley, J.U., “The Market Orientation Construct: Correlations, Culture, and Comprehensiveness”, **Journal of Market Focused Management**, September 1998, Vol. 2, No. 3, s. 237-239.

Doyle, P., Saunders, J., Wong, V., “Japanese Marketing Strategies in the UK: A Comparative Study”, **Journal of International Business Studies**, Spring 1986, Vol. 17, No. 1, s. 27-46.

Ellis, P.D., “Market Orientation and Performance: A Meta-Analysis and Cross-National Comparisons”, **Journal of Management Studies**, July 2006, Vol. 43, No. 5, s. 1089-1107.

Fritz, W., Mundorf, N., “Market Orientation and Corporate Success: Findings From Germany”, **Institut für Marketing**, Vol. 94, No. 13, s. 1-27.

Greenly, G.E., “Market Orientation and Company Performance: Empirical Evidence From UK Companies”, **British Journal of Management**, March 1995, Vol. 6, No. 1, s. 1-13.

Harrison-Walker, L.J., “The Measurement of a Market Orientation and its Impact on Business Performance” **Journal of Quality Management**, 1st Quarter 2001, Vol. 6, No. 2, s. 139-172.

Han, J.K., Kim, N., Srivastava, R.K., “Market Orientation and Organizational Performance: Is Innovation a Missing Link?”, **Journal of Marketing**, October 1998, Vol. 62, No. 4, s. 30-45.

Henard, D.H., Szymanski, D.M., “Why Some New Products Are More Successful Than Others”, **Journal of Marketing Research**, August 2001, Vol. 38, No. 3, s. 362-375.

Hult, G.T.M., Ketchen, D.J., “Does Market Orientation Matter?: A Test of the Relationship Between Positional Advantage and Performance”, **Strategic Management Journal**, September 2001, Vol. 22, No. 9, s. 899-906.

Hurley, R.F., Hult, G.T.M., “Innovation, Market Orientation, and Organizational Learning: An Integration and Empirical Examination” **Journal of Marketing**, July 1998, Vol. 62, No. 3, s. 42-54.

Im, S., Workman, J.P., “Market Orientation, Creativity, and New Product Performance in High-Technology Firms”, **Journal of Marketing**, April 2004, Vol. 68, No. 2, s. 114-132.

Jaworski, B.J., Kohli, A.K., “Market Orientation: Antecedents and Consequences”, **Journal of Marketing**, July 1993, Vol. 57, No. 3, s. 53-70.

Jaworski, B.J., Kohli, A.K., “Market Orientation: Review, Refinement, and Roadmap”, **Journal of Market Focused Management**, June 1996, Vol. 1, No. 2, s. 119-135.

Jaworski, B.J., Kohli, A.K., Sahay, A., “Market-Driven Versus Driving Markets”, **Journal of the Academy of Marketing Science**, December 2000, Vol. 28, No. 1, s. 45-54.

Joo, H.Y., Du, H., “Effects of Proactive Market Orientation and Environmental Commitment on Export Performance: Empirical Evidence From Korea”, **Journal of International Trade & Commerce**, June 2014, Vol. 10, No. 3, s. 87-102.

Kara, A., Spillan, J.E., Deshields, O.W., “The Effect of a Market Orientation on Business Performance: A Study of Small-Sized Service Retailers Using MARKOR Scale”, **Journal of Small Business Management**, 2005, Vol. 43, No. 2, s. 105-118.

Kharabsheh, R.A., Jarrar, K., Simeonova, B., “The Impact of Competitive Strategies on Responsive Market Orientation, Proactive Market Orientation, Learning Orientation and Organizational Performance”, **Journal of Strategic Marketing**, 2015, Vol. 23, No. 5, s. 423-435.

Kırca, A.H., Jayachandran, S., Bearden, W.O., “Market Orientation: A Meta-Analytic Review and Assesment of its Antecedents and Impact on Performance”, **Journal of Marketing**, April 2005, Vol. 69, No. 2, s. 24-41.

Koçak, A., Özer, A., Gürel, E., “Kaynak Temelli Yaklaşımda Pazarlama Kabiliyetinin Boyutları”, **H.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 2005, Cilt: 23, Sayı: 1, s. 179-201.

Kohli, A.K., Jaworski, B.J., “Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications”, **Journal of Marketing**, April 1990, Vol. 54, No. 1, s. 1-18.

Kohli, A.K., Jaworski, B.J., Kumar, A., “MARKOR: A Measure of Market Orientation”, **Journal of Marketing Research**, November 1993, Vol. 30, No. 4, s. 467-477.

Kumar, K., Subramanian, R., Yauger, C., “Examining the Market Orientation-Performance Relationship: A Context-Spesific Study”, **Journal of Management**, April 1998, Vol. 24, No. 2, s. 201-233.

Kumar, N., Scheer, L., Kotler, P., “From Market Driven to Market Driving”, **European Management Journal**, April 2000, Vol. 18, No. 2, s. 129-142.

Langerak, F., Hultink, E.J., Robben, H.S.J., “The Impact of Market Orientation, Product Advantage, and Launch Proficiency on New Product Performance and

Organizational Performance”, **The Journal of Product Innovation Management**, March 2004, Vol. 21, No. 2, s. 79-94.

Lukas, B.A., Ferrell, O.C., “The Effect of Market Orientation on Product Innovation”, **Journal of the Academy of Marketing Science**, March 2000, Vol. 28, No. 2, s. 239-247.

Matsuno, K., Mentzer, J.T., Rentz, J.O., “A Refinement and Validation of the MARKOR Scale”, **Journal of the Academy of Marketing Science**, 2000, Vol. 28, No. 4, s. 527-539.

Narver, J.C., Slater, S.F., “The Effect of a Market Orientation on Business Profitability”, **Journal of Marketing**, October 1990, Vol. 54, No. 4, s. 20-35.

Narver, J.C., Slater, S.F., Tietje, B., “Creating a Market Orientation”, **Journal of Market Focused Management**, September 1998, Vol. 2, No. 3, s. 241-255.

Narver, J.C., Slater, S.F., MacLachlan, D.L., “Responsive and Proactive Market Orientation and New-Product Success”, **The Journal of Product Innovation Management**, September 2004, Vol. 21, No. 5, s. 334-347.

Noble, C.H., Sinha, R.K., Kumar, A., “Market Orientation and Alternative Strategic Orientations: A Longitudinal Assessment of Performance Implications”, **Journal Of Marketing**, October 2002, Vol. 66, No. 4, s. 25-39.

Olson, E.M., Slater, S.F., Hult, G.T.M., “The Performance Implications of Fit Among Business Strategy, Marketing Organization Structure, and Strategic Behavior”, **Journal Of Marketing**, July 2005, Vol. 69, No. 3, s. 49-65.

Pelham, A.M., “Influence of Environment, Strategy, and Market Orientation on Performance in Small Manufacturing Firms”, **Journal Of Business Research**, May 1999, Vol. 45, No. 1, s. 33-46.

Sandvik, I.L., Sandvik, K., “The Impact of Market Orientation on Product Innovativeness and Business Performance”, **International Journal Of Research In Marketing**, December 2003, Vol. 20, No. 4, s. 355-376.

Schindehutte, M., Morris, M.H., Koçak, A., “Understanding Market-Driving Behavior: The Role of Entrepreneurship”, **Journal Of Small Business Management**, 2008, Vol. 46, No. 1, s. 4-26.

Siguaw, J.A., Brown, G., Widing, R.E., “The Influence of the Market Orientation of the Firm on Sales Force Behavior and Attitudes”, **Journal Of Marketing Research**, February 1994, Vol. 31, No. 1, s. 106-116.

Slater, S.F., Narver, J.C., “Does Competitive Environment Moderate the Market Orientation-Performance Relationship?”, **Journal Of Marketing**, January 1994, Vol. 58, No. 1, s. 46-55.

Slater, S.F., Narver, J.C., “Market Orientation, Customer Value, and Superior Performance”, **Business Horizons**, March-April 1994, Vol. 37, No. 2, s. 22-28.

Slater, S.F., Narver, J.C., “Market Orientation and the Learning Organization”, **Journal Of Marketing**, July 1995, Vol. 59, No. 3, s. 63-74.

Slater, S.F., Narver, J.C., “Customer-Led and Market-Oriented: Let’s Not Confuse the Two”, **Strategic Management Journal**, October 1998, Vol. 19, No. 10, s. 1001-1006.

Slater, S.F., Narver, J.C., “Market-Oriented is More Than Being Customer-Led”, **Strategic Management Journal**, December 1999, Vol. 20, No. 12, s. 1165-1168.

Slater, S.F., Narver, J.C., “The Positive Effect of a Market Orientation on Business Profitability: A Balanced Replication”, **Journal Of Business Research**, April 2000, Vol. 48, No. 1, s. 69-73.

Tajeddini, K., Trueman, M., Larsen, G., “Examining the Effect of Market Orientation on Innovativeness”, **Journal Of Marketing Management**, 2006, Vol. 22, No. 5-6, s. 529-551.

Tsai, K-H., Chou, C., Kuo, J-H., “The Curvilinear Relationships Between Responsive and Proactive Market Orientations and New Product Performance: A Contingent Link”, **Industrial Marketing Management**, November 2008, Vol. 37, No. 8, s. 884-894.

Voola, R., O’cass, A., “Implementing Competitive Strategies: the Role of Responsive and Proactive Market Orientations”, **European Journal Of Marketing**, 2010, Vol. 44, No. 1/2, s. 245-266.

Wren, B.M., Souder, W.E., Berkowitz, D., “Market Orientation and New Product Development in Global Industrial Firms”, **Industrial Marketing Management**, November 2000, Vol. 29, No. 6, s. 601-611.

Wong, S.K.S., Tong, C., “The Influence of Market Orientation on New Product Success”, **European Journal Of Innovation Management**, 2012, Vol. 15, No. 1, s. 99-121.

Yannopoulos, P., Auh, S., Mengüç, B., “Achieving Fit Between Learning and Market Orientation: Implications for New Product Performance”, **The Journal Of Product Innovation Management**, July 2012, Vol. 29, No. 4, s. 531-545.

Zarco, A.I.J., Sellens, J.T., Ruiz, M.P.M., “Proactive Orientation Effects on Product Innovation Activities: Empirical Evidence”, **Innovation: Management, Policy & Practice**, March 2012, Vol. 14, No. 1, s. 90-106.

ANKARA ÜNİVERSİTESİ

Bu anket çalışması “Proaktif Pazar Odaklılık ve Tepkisel Pazar Odaklılığın Yeni Ürün Başarısına Olan Etkileri” konulu yüksek lisans tezinde kullanılacaktır. Bu nedenle size sunulan ankete lütfen eksiksiz ve doğru bir şekilde cevap veriniz. Lütfen isim yazmayınız. Ayrıca bu çalışmaya dahil olmayı kabul ettiğiniz için teşekkür ederiz, bilgileriniz kimseyle paylaşılmayacaktır.

Ankette yer alan cevaplar; Kesinlikle Katılmıyorum 1 puan, Katılmıyorum 2 puan, Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum 3 puan, Katılıyorum 4 puan, Kesinlikle Katılmıyorum 5 puan olacak şekilde değerlendirilecektir.

	AÇIKLAMALAR	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1.	Müşterilerimize, buldukları pazardaki gelişmeleri tahmin etmede yardımcı oluruz.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
2.	Müşterilerimizin henüz farkında olmadıkları diğer ihtiyaçlarını sürekli olarak keşfetmeye çalışırız.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
3.	Açıkça ifade edilmeyen müşteri ihtiyaçlarını, yeni ürün ve hizmetlerimizle karşılarız.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
4.	Müşterilerin ürün ve hizmetlerimizi nasıl kullandığına dair beyin fırtınası yaparız.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
5.	Kendi ürünlerimizi modası geçmiş ürünler yapma pahasına yenilikçi çabalara önem veririz.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
6.	Müşterilerin kendi ihtiyaçlarını ifade etmede zorlandıkları alanlardaki fırsatları araştırırız.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
7.	Müşteri ihtiyaçlarını pazarın çoğunluğundan aylar hatta yıllar önce bilmeye çalışan referans kullanıcılarla yakın çalışırız.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
8.	Mevcut pazardaki müşterilerin gelecekte nelere ihtiyaçları olacaklarını anlamak için temel eğilimleri konusunda tahminlerde bulunuruz.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
9.	Müşteri ihtiyaçlarına hizmet etme konusundaki bağlılık ve odaklılık seviyemizi sürekli kontrol ediyoruz.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
10.	Müşterilerimizle yaşadığımız başarılı ve başarısız deneyimlerimiz hakkındaki bilgileri işletmenin tüm fonksiyonları arasında özgürce paylaşırız.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
11.	Rekabet üstünlüğü stratejimiz, müşterilerimizin ihtiyaçlarını anlama	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

	üzerine kuruludur.					
12.	Müşteri memnuniyetini, sistemli bir şekilde ve sık sık ölçeriz.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
13.	Rakiplerimize göre daha çok müşteri odaklıyızdır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
14.	İşletmemizin öncelikle müşterilere hizmet etmek için var olduğuna inanıyorum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
15.	Müşteri memnuniyetine ilişkin veriler, işletmenin her fonksiyonel düzeyine düzenli bir şekilde yayılmıştır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
16.	Pazardaki rakiplerimiz bizi yeniliğin öncüsü olarak tanırlar.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
17.	Teknolojik yeniliklerin öncüsü olarak tanınırsınız.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
18.	Yeni ürün ve hizmetlerle pazara ilk olarak biz gireriz.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
19.	İşletmemizin satış personeli, rakipler hakkındaki bilgileri bizimle paylaşırlar.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
20.	Rakiplerimizin stratejilerine hızlı bir şekilde karşılık veririz.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
21.	Karşımıza çıkacak fırsatları rakiplerden önce belirlemeye ve bu fırsatları rakiplerden önce değerlendirmeye çalışırız.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
22.	Üst düzeydeki yöneticiler, rakiplerin güçlü ve zayıf yönlerini belirlemeye çalışırlar.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
23.	Bir sorunla karşılaşan çalışanlardan, bu sorunu çözmekle sorumlu kişiye gitmeleri beklenir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
24.	Üst düzey yöneticiden onay gelene kadar konuyla ilgili herhangi bir işlem yapılmaz.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
25.	Çalışanlar bağımsız olarak karar verme konusunda cesaretlendirilmez.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
26.	Doğru iletişim kanallarının kullanılması sık sık vurgulanır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
27.	Çalışanlar, hemen hemen çoğu şeyi yapmadan önce üst düzey yöneticilere danışmak zorundadır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
28.	Çalışanların alabileceği her kararın, üst düzey yöneticiler tarafından onaylanmış olması gerekir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
29.	Çalışanların ne yapması gerektiği hakkında detaylı bilgi veren özel bir kılavuz yoktur.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
30.	Bu işletmede, herkesin tanımlanmış bir işi vardır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
31.	Bulduğumuz pazarda, müşterilerin tercihleri zaman içinde oldukça değişmektedir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
32.	Bulduğumuz pazardaki müşteriler, yeni ürün fikirlerine oldukça açıktır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
33.	Yeni müşteriler, mevcut müşterilerin ürünle ilgili olan ihtiyaçlarından daha farklı ihtiyaçlara sahip olma eğilimindedirler.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

34.	Geçmişte hitap ettiğimiz müşteri tabanıyla şuan hitap ettiğimiz müşteri tabanı hemen hemen aynıdır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
35.	Bulduğumuz pazardaki teknoloji, hızlı bir şekilde değişmektedir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
36.	Teknolojik değişimler, yer aldığımız pazarda büyük fırsatların oluşmasını sağlar.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
37.	Bulduğumuz pazardaki teknolojinin önümüzdeki 5 yıl içinde hangi seviyede olacağını tahmin etmek oldukça zordur.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
38.	Bulduğumuz pazardaki yeni ürünlerin büyük bir kısmı teknolojik devrimler sayesinde üretilebilmiştir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
39.	Bulduğumuz pazardaki teknolojik gelişmeler oldukça yetersizdir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
40.	Yeni ürün başarımız, ana rakibimizin yeni ürün başarısına kıyasla iyidir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

AÇIKLAMALAR		Oldukça Yetersiz	Yetersiz	Kısmen Yeterli	Yeterli	Oldukça Yeterli
41.	Piyasaya sürülen her yönüyle yeni olan ürünlerinizin sayısı (İşletme ve Pazar için yeni olan ürünler)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
42.	Piyasaya sürülen ürünlerinizin yenilik derecesi	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
43.	İşletmenizin rakiplerinize göre yeni ürün başarısına oranı	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
44.	İşletmenizin rakiplerinize göre yeni ürünlerden elde ettiği gelir	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
45.	İşletmenizin rakiplerinize göre yeni ürünlerden elde ettiği fayda	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

İşletmenin Büyüklüğü : Küçük Orta Büyük

İşletmedeki Çalışan Sayısı : 0-100 100-500 500-1000 1000-...

İşletmenin Faaliyet Alanı

.....

İşletmenin Faaliyet Yılı

.....

ÖZET

Bu çalışmanın amacı, Ankara ve İstanbul illerindeki devlet üniversitelerinin bünyesinde yer alan teknoparklarındaki küçük, orta ve büyük ölçekli teknoloji işletmelerinin proaktif ve tepkisel pazar odaklı olmanın yeni ürün başarılarına olan etkilerini tespit etmektir. Çalışma dört ana bölümden oluşmaktadır. Giriş bölümünde, pazar odaklılık kavramına, pazar odaklılığın market driven ve market driving kavramları ile olan ilişkisine, pazar odaklılık kavramının farklı araştırmacılar tarafından farklı ölçeklerle ölçülmesine; ikinci bölümde, pazar odaklılık boyutları olan proaktif ve tepkisel pazar odaklılığın ne olduğuna, aralarındaki farklılıklara, proaktif pazar odaklılığın ilişkili olduğu diğer kavramlara (yeni ürün geliştirme performansı, inovasyon, işletme performansı); üçüncü bölümde ise proaktif ve tepkisel pazar odaklılık ile ilgili yapılmış tüm akademik çalışmaların kısa bir özetine yer verilmiştir. Çalışmanın dördüncü bölümünde ise araştırma metodolojisine ilişkin bilgiler, veri toplama yöntemi, kullanılan ölçekler, istatistiksel analizler ve bulgular yer almaktadır.

Çalışmanın teorik bölümünde ortaya atılan hipotezler, Ankara ve İstanbul illerindeki devlet üniversitelerinin teknoparklarındaki toplam 207 işletmeden (cevaplayıcılar, işletmelerin pazarlama müdürü, satış müdürü veya genel müdürlerinden oluşmaktadır.) toplanan verilerle test edilmiştir. Yapılan araştırmadan elde edilen bulgular doğrultusunda, proaktif pazar odaklılığın, tepkisel pazar odaklılığın ve bürokratik organizasyon yapısının yeni ürün başarısına olan etkileri ortaya konmuştur.

Anahtar Kelimeler : Pazar odaklılık, proaktif pazar odaklılık, tepkisel pazar odaklılık, yeni ürün başarısı, ürün yeniliği, bürokratik organizasyon yapısı.

ABSTRACT

The aim of this study is to determine the impact of small, medium and large scale technology enterprises in technoparks located in the state universities of Ankara and Istanbul on proactive and responsive market orientation on new product success. The study consists of four main parts. In the introduction, we focus on the concept of market orientation, market orientation is related to market driven and market driving concepts, the concept of market orientation is measured by different researchers at different scales; in the second part, we will look at what the proactive and responsive market orientation of market orientation dimensions are, the differences between them, the other concepts related to proactive market orientation (new product development performance, innovation, business performance); and in the third part, a brief summary of all academic studies on proactive and responsive market orientation has been included. In the fourth part of the study, information on research methodology, data collection method, used scales, statistical analyzes and findings are included.

The hypotheses put forward in the theoretical part of the study have been tested with a total of 207 operations (respondents are the marketing manager, sales manager or general manager of the businesses) in technoparks of state universities in Ankara and Istanbul. In the direction of the findings obtained from the research, proactive market orientation, responsive market orientation and bureaucratic organizational structure have demonstrated the impact of new product success.

Key Words : *Market Orientation, proactive market orientation, responsive market orientation, new product success, product innovation, bureaucratic organizational structure.*