

İŞLETMELERDE İNOVASYON-PERFORMANS İLİŞKİSİNİN İNCELENMESİNE DÖNÜK BİR ÇALIŞMA



Çağla YAVUZ

Arş. Gör., Çanakkale Onsekiz Mart Üni.
Biga İİBF , İşletme Bölümü
cagla-yavuz@hotmail.com

ÖZET

Çalışmanın amacı, işletmelerde gerçekleştirilen inovasyonların örgütsel performansa etki ve/veya katkısını incelemektir. Literatürde, örgütsel bağlamda etkilerine ve alanlarına göre çeşitli inovasyon türleri ele alınmış olsa da, bu çalışma için, inovasyon, Oslo Manual Kılavuzunda da (2005) belirtildiği üzere ürün, süreç, pazarlama ve organizasyonel inovasyon olarak ele alınmıştır. Örgütsel performans ise, literatürün genel eğilimi doğrultusunda yenilikçilik, üretim, pazarlama ve finansal performans olarak değerlendirilmiştir. Çalışmada, örnek olarak seçilen Çanakkale Seramik A.Ş. İşletmesi, boylamsal vaka analiziyle incelenmiştir. Bu kapsamda, 2005-2009 aralığını kapsayan yıllar süresince işletmenin gerçekleştirdiği inovasyonlar ve bu inovasyonların çeşitli performans türlerine yansımaları araştırılmıştır. Çalışmanın bulgularına göre; özellikle diğer inovasyon türlerinin temelini oluşturan organizasyonel inovasyonun, diğer inovasyon türlerini de tetikleyerek bütünlük bir etki yarattığı ve örgütsel performansa da olumlu olarak yansıdığı söylenebilir.

Anahtar Kelimeler: İnovasyon, Örgütsel Performans, Boylamsal Araştırma

ABSTRACT

The purpose of this study is to determine the influence of innovations, applied in businesses, on organizational performance. Although, innovation types are handled in literature according to their scope and influence. For this study, innovation is handled in terms of product, process, marketing and organizational context as cited from Oslo Manual Guide (2005). In line with the general trend, organizational performance is considered as innovativeness, production, marketing and financial performance. In this study, corporation, which is chosen as a sample, is examined by longitudinal case study. Innovations applied by corporation during 2005-2009 and

its performance reflections are investigated. To findings of this research, it is suggested that organizational innovation which is basis of other innovation types create an integrated effect through triggering other innovation types and influence organizational performance in a positive way.

Key Words: Innovation, Organizational Performance, Longitudinal Research

GİRİŞ

Günümüzde, küreselleşme olgusunun daha çok hissedilmesiyle birlikte, işletmeler için çok daha zorlayıcı bir rekabet ortamı oluştuğu söylenebilir. Böylesi zorlu ve hızlı değişimin egemen olduğu bir ortamda, işletmelerin rekabet üstünlüğü elde edebilmelerinin ve bunun da ötesinde ayakta kalabilmelerinin önkoşulunun, çevre şartları doğrultusunda sürekli değişim ve yenilenme ekseninde konumlanmaları olduğu ileri sürülebilir. Ancak yenilikçilik olarak ifadesini bulacak olan strateji, her şart altında işletmeler açısından önemli bir kaldıraç görevi görebilecektir.

Özellikle son zamanlarda birçok araştırmacı, organizasyonel bağlamda gerçekleştirilen çeşitli inovasyon türlerinin işletmenin uzun soluklu yaşamı, performansı ve karlılığına etkisini tartışmışlardır (örn., Banbury ve Mitchell, 1995; Daneels, 2002; Geroski vd., 1993; Mc Grath vd.,1996; Roberts, 1999). Baldwin'in (1996) çalışmasının da gösterdiği üzere, inovatif işletmeler, inovatif olmayanlara göre; pazarlama, finans, üretim ve insan kaynakları gibi çeşitli konularda daha yetkin olabilmektedirler. Gerçekten de değişime ayak uydurabilmek ve bunun ötesinde değişimi yönlendirebilmek için, işletmelerin yenilikçiliğe ilişkin performanslarını geliştirmeye odaklanmaları ve nihayet yenilikçi süreç, ürün ve uygulamaları gerçekleştirecek insan kaynaklarının yetkinliklerini geliştirecek yatırımları yapmaları gereklidir.

Bu çalışmada; inovasyon ile örgütsel performans ilişkisi, özellikle sektörde hakim ve öncü bir kuruluş olması nedeniyle seçilen Çanakkale Seramik A.Ş. İşletmesi temelinde incelenmiştir. Çalışma 3 bölümden oluşmaktadır. Araştırmanın birinci ve ikinci bölümlerinde, inovasyon ve örgütsel performans

kavramları ve türleri açıklanmıştır. Üçüncü bölüm ise, çalışmanın araştırma kısmını oluşturmaktadır.

1. İNOVASYON

İnovasyonun tanımı konusunda uluslararası düzeyde kabul gören kaynakların başında gelen OECD ile Eurostat'ın birlikte yayınladığı Oslo Manual Kılavuzun' da (2005) inovasyon; "yeni veya önemli ölçüde geliştirilmiş ürünün (mal veya hizmet) veya sürecin, yeni pazarlama yönteminin veya yeni örgütsel yöntemin işletme içi uygulamalarında, işyeri organizasyonunda veya dış ilişkilerde uygulanması" şeklinde açıklanmıştır. Genel geçer bir ifade halini almış bu tanıma bakıldığında inovasyon kavramının; ürün veya süreç ile yeni pazarlama yöntemi veya örgütsel değişime bağlandığı anlaşılmaktadır. Dolayısıyla yaygın kanının aksine inovasyon, salt teknoloji veya buna dayalı ürünlerle, süreçlerle alakalı olarak görülemez.

Literatürde inovasyonlar, derecelerine, alanlarına, özelliklerine göre birçok farklı sınıflandırmalara tabi tutulmuştur. Meydana getirdiği değişim ve farklılığın derecesine göre, inovasyon genel olarak radikal ve artırımsal olarak sınıflandırılmıştır (örn: Ettlíe, 1984). Radikal inovasyonlar, radikal fikirler sonucu daha önce denenmemiş ürün, hizmet veya yöntemlerin geliştirildiği büyük atılımlarla oluşur. Artırımsal inovasyonlar ise, adım adım yapılan, bir dizi geliştirme ve iyileştirme faaliyetini içeren çalışmaların sonucu olarak ortaya çıkar (Elçi,2006,s.16). Literatürde, yönetsel ve teknik inovasyon ayırımına da gidilmiştir. Teknik inovasyonlar organizasyonun teknik sisteminde oluşan ve organizasyonun öncelikli iş faaliyetleri ile ilgili inovasyonlar iken, yönetsel inovasyon ise, organizasyonun sosyal sisteminde oluşan inovasyonlardır (Damanpour, 1984,s.394).

İnovasyonun değişim alanına göre sınıflandırılmasına bakıldığında, Schumpeter (1934), yeni ürünlerin girişi, yeni üretim yöntemlerinin girişi, yeni pazarların açılması, hammaddeler ve diğer girdiler için yeni tedarik kaynaklarının geliştirilmesi, bir endüstride yeni pazar yapılarının yaratılması şeklinde beş farklı sınıflandırma yoluna gitmiştir. Oslo Manual kılavuzunda ise (2005), ürün inovasyonu, süreç inovasyonu, pazarlama inovasyonu ve organizasyonel inovasyon olarak

dörtlü bir sınıflandırma yapmıştır. İnovasyon ayrımının diğerlerini de kapsayıcı biçimde olmasından dolayı bu çalışma için, bu dörtlü ayırım ele alınıp, incelenmiştir.

- *Ürün inovasyonu*; yeni veya ürünün özellikleri yahut kullanılma amacıyla ilişkili olarak önemli ölçüde geliştirilmiş ürün veya hizmetin ifadesidir. Ürün inovasyonu, teknik özelliklerde, bileşenlerde, materyallerde, bütünleşik yazılımlarda kullanıcı dostu veya diğer fonksiyonel özelliklerde önemli gelişimleri içerir (Oslo Manual,2005,s.48). Ürün inovasyonları incelenirken, işletme için ve pazar için yeni ürün şeklinde bir ayırma gidilmiştir (Sandvik ve Sandvik,2003). Ürün inovasyonlarının başarısı ise, yeni ürünlerin müşteriler tarafından arzu edilir olması, uygulanmasının mümkün olması ve geliştirilen yeni ürünün özellikle de toplu pazarlanabilir, satılabilir olması ile ilişkilendirilmiştir (Bayus,2008). Dolayısıyla başarılı bir ürün inovasyonu için Leonard-Barton'ın da (1992) belirttiği üzere işletmenin temel yetenekleri önem taşımaktadır.

- *Süreç inovasyonu*; yeni veya önemli ölçüde değiştirilmiş üretim veya teslimat yönteminin veya uygun ve yeni ara basamakların uygulanmasıdır. Bu yöntemin uygulanması; tekniklerde, ekipmanda ve/veya yazılımda önemli gelişmeleri içerir (Oslo Manual,2005,s.53). Dolayısıyla süreç inovasyonlarının, bir bütün olarak ürün değil de ürünün geliştirilmesi veya yaratılmasına ilişkin gerçekleştirilmesi gereken adımların bütünü veya herhangi birinde inovatif davranılmasını ifade ettikleri ileri sürülebilir. Geleneksel ham petrol arıtma yerine konserve gibi yenilenebilir işletme kaynaklarından otomotiv yakıtı üretmek için yeni üretim yolları geliştirmek süreç inovasyonu örneği olarak sunulabilir (Maxwell,2009,s.9).

- *Pazarlama inovasyonu*; ürün tasarımında veya paketlemede, ürün konumlandırma ve tutundurmada, ürün promosyonu veya fiyatlamada önemli değişimleri içeren yeni pazarlama yöntemlerinin uygulanmasıdır (Oslo Manual,2005,s. 49). Bu tür inovasyonlar, satın alma süreci boyunca olası müşterilerle gelişecek etkileşimi farklılaştırmaya odaklanır. Bunun anlamı müşteri-satıcı ilişkisinin geleneksellikten kurtarılması ve nihayet inovatif bir yol veya yöntem geliştirilmesidir.

- *Organizasyonel inovasyon*; organizasyonel yenilikler ile ilişkili eğitim faaliyetleri, makine ve teçhizat, diğer dış bilgiler ve

başka sermaye niteliği taşıyan malların edinimini de kapsamaktadır. Ticari uygulamalardaki, işyeri ve dış ilişkilerin organizasyonundaki yeni yöntemler ile ilgilidir (Oslo Manual,2005,s.96). Organizasyonel inovasyonlar, daha çoğunlukla maddi ve beşeri kaynakların en optimal şekilde bir araya getirilmesini sağlayacak yeni ve farklı yapılanmaları ifade eder. Organizasyonel inovasyonlar, mutlaka stratejik kararlara ve dolayısıyla üst yönetime dayansa da, Damanpour'un da (1984) bildirdiği üzere, aynı zamanda ilgili bütün paydaşların katkı ve desteğini ve dolayısıyla, katılımcı bir yönetsel anlayışı da gerektirir. Hornsby vd. (2002); Montalyo (2004); Tatikonda ve Rosenthal (2000) gibi araştırmacıların bildirdiği benzeri görüşler de bu düşünceleri destekler niteliktedir. Buna göre, tepe yönetim inovasyon sürecini desteklese ve firma içinde uygun iklim yaratırsa, yeni ürünler, hizmetler ve süreçler gibi inovasyonlar sayesinde sürdürülebilir rekabet avantajı kazanır.

2. ÖRGÜTSEL PERFORMANS

Örgütsel performans, farklı faktörlerin belirlediği bir başarı göstergesi olarak bir bütünü ifade eder. Dolayısıyla bir organizasyonun dönemsel veya bütünlük performansını denildiğinde, bu performansın oluşmasına katkı sunan veya bir şekilde onu etkileyen faktörlerin hepsinin de eş zamanlı olarak ifade edildiği anlaşılmalıdır. Örgütsel performans, başlı başına soyut bir kavram olarak organizasyonun değil ama bundan çok daha fazlasını ifade eden maddi ve beşeri varlıklardan oluşan bütünün nihai çıktılarını işaret edicidir.

Literatürde görüldüğü üzere, farklı araştırmacılar farklı performans ölçümleriyle ilgilenmişlerdir. Yenilikçilik performansı (Calantone,2002; Dutta ve Weis,1997; Hagedoorn ve Cloudt,2003; Katila,2004; Kivimöki vd.,2000) üretim performansı (Corbett ve Van Wassenhove,1993; Ferdows ve De Meyer,1990; Flynn vd.,1996; Filippini vd.,1998; Ghalayini vd.,1997; Neely ve Austin,2004; Rosenfield,1985; Skinner, 1969), pazar performansı (Eusebio vd.,2006; Green vd.,1995; Hooley vd.,2003; Li, 2001; Morgan vd.,2002) ve finansal performans (Antoncic ve Hisrich,2001; Carton ve Hofer,2006; Nelly ve Al Najjar,2004; Venkatraman ve Ramanujam,1986;) açıkça birçok araştırmacının konusunu oluşturmaktadır.

Görüldüğü üzere, literatürün genel eğilimleri de dikkate alınarak örgütsel performans olgusu, genel olarak dört ana başlık altında toplanarak incelemeye tabi tutulabilir. Genel itibariyle yenilikçilik, pazar, üretim performansı ve finansal performans olarak gruplara ayrılan örgütsel performans ve bunun ölçümünde izlenecek yol ve yöntemler aşağıda ifade edilmiştir.

-Yenilikçilik performansı, geniş anlamda bir fikrin ortaya çıkmasından, icat olarak pazarda sunulmasına kadar olan süreci kapsar (Ernst,2001) ve sonuçta, Ar-Ge'den patentlemeye ve yeni ürün veya hizmetlerin tanıtılmasına değin uzanır. Farklı bir bakışla yenilikçilik performansının, hem inovasyonun teknik özelliklerine hem de pazarda tanıtılmasına odaklandığı ileri sürülebilir (Hagedoorn ve Cloudt,2003). Buradan hareketle yenilikçilik performansının, bir bütün olarak yenilikçi süreçleri başından sonuna değin kapsadığı ifade edilebilir. Yani inovasyon geliştirme, sunma ve tutundurma süreçleri gibi gerek üretimsel, gerek yönetimsel ve gerekse pazarlama gibi işlevsel süreçler, yenilikçilik performansı ile ilişkilidir.

Hagedoorn ve Cloudt (2003), yaptıkları kapsamlı çalışmada, ileri teknoloji kullanan iş kollarının, yenilik performansı göstergelerini; Ar-Ge girdileri, patent sayıları, patent atıfları ve yeni ürün duyuruları olarak belirlemişlerdir. Kivimöki vd. (2000) ise, bu ölçüm de özellikle algılanan yenilik etkinliğinin önemini vurgulamaktadır. Her ne kadar bir organizasyonun yenilikçilik performansı oldukça çeşitli unsurlar temel alınarak ölçülme yoluna gidilmişse de, özellikle patentler ve patentlere yapılan atıflar ile yeni ürünlere ilişkin bildirimlerin, birçok araştırmacı tarafından (Bulut vd.,2009; Calantone,2002; Comanor ve Scherer,1969; Dutta ve Weis,1997; Ernst,2001; Günday,2007; Hagedoorn ve Cloudt,2003; Katila,2004; Kivimöki vd.,2000) yenilikçilik performansının ölçümünde kullanıldığı anlaşılmaktadır. Dolayısıyla yenilikçilik performansının ölçümünde, patentlere ilişkin göstergelerin en önemli faktörler oldukları ileri sürülebilir.

-Üretim performansı kapsamında özellikle üretilen ürünlerin kalite, zaman, maliyet ve esneklik ekseninde yüksek yetkinlik düzeyine sahip olunmasının temel hedef olduğu söylenebilir. Özellikle Skinner'in (1969), üretim stratejilerinin

rekabet avantajı elde etmedeki önemini açıklayan çalışmasından sonra 1980'lerin başında ABD'de ve Avrupa'da bu konu üzerinde önemli çalışmalar yapılmıştır. Skinner'in temel tartışmalarından biri; işlevsel yöneticilerin kalite, zaman, maliyet ve esnekliğe odaklanıp, bu temelde rekabet edip edemeyeceklerine karar vermeleri yönündedir (Neely ve Austin,2004: 45). Bunun sonrasında birçok araştırmacı (Corbett ve Van Wassenhove,1993; Ferfows ve De Meyer,1990; Filippini vd.,1998; Flynn vd.,1996; Rosenfield vd.,1985) üretim performansının bu boyutlarının tanımlarını ve nasıl ölçüldüğünü araştırmışlardır.

Ferdows and De Meyer'in (1990), kum konisi modeline göre, performans gelişim süreci, kaliteden başlayan sonra güvenilirliğe ve esnekliğe ilerleyen, etkinlik ve maliyetler ile sonuçlanan bir sırayla gerçekleşir. Filippini vd. (1998), üretim performansını ekonomiklik, kalite ve zaman performansı açısından ele almıştır. Rosenfield vd. (1985) ise, maliyetleri ve teslim süresini göz önünde bulundurmışlardır. Diğer bir araştırmaya göre üretim performansı; teslim süresi, kalite tutarlılığı/yeteneği, üretkenlik, satış maliyeti ekseninde değerlendirilmiştir (Flynn vd.,1996). Bunlardan biraz farklı olarak Corbett ve Van Wassenhove (1993), üretim performansı ölçümünde maliyetler, zaman ve kaliteden oluşan üçlü sınıflandırmayı önermişlerdir. Bu sınıflandırmaya göre zaman boyutu yenilik, güvenilirlik ve esneklik boyutlarını kapsamakta ve bu üç boyutun, çoğu zaman aynı anda meydana geldiği ifade edilmektedir.

-Pazarlama performansı, pazar-temelli performans ölçümleri, son yılların performans literatüründe sıklıkla yer alan, popülerleşen performans ölçümleridir (Carton ve Hofer,2006,s.35). Green vd. (1995:a), pazarlama performansını, pazar olgunluğunda veya ürün sınırlarının değiştiği noktada ürün tarafından sürdürülen pazar başarısının derecesi olarak tanımlamaktadırlar.

Ambler ve Kokkinaki'nin (1997) çalışmasına göre pazarlama performansı ölçümünde, satışlar ve satış artışları %47, pazar payı %36, kar katkıları ve müşteri tercihleri/satın alma niyeti %23 oranında önem derecesine sahiptir. Genel

itibariyle birçok araştırmacının da ortaya koyduğu üzere, pazarlama performansı satışlar, pazar payı ve karlılık ekseninde değerlendirilmiştir (Green vd.,1995:b; Morgan vd.,2002; Hooley vd.,2003).

-Finansal performans, işletmenin finansal performansı, finansal durumundaki değişimlere ilişkin ölçümler veya yönetim kararlarından kaynaklanan finansal çıktılar ile bu kararların organizasyon üyeleri tarafından uygulanma derecesini ifade eder (Carton ve Hofer,2006,s.2). Aktiflerin karlılığı başta olmak üzere, karlılık ölçümleri ve özellikle de yeni kurulmuş işletmeler için büyüme oranlarını gösteren ölçümler örgütsel performans ölçümünde en yaygın kullanılan performans göstergeleridir (Antoncic ve Hisrich,2001; Calantone vd.,2002; Carton ve Hofer,2006; Han vd.,1998; Hooley vd., 2005).

3. METODOLOJİ

3.1. Araştırmanın Amacı Önemi ve Kapsamı

Araştırmanın amacı, genel bir kavram olarak inovasyonun, bütünsel örgütsel performansı artırıp artırmadığını belirlemektir. Diğer bir deyişle, ürün, süreç, pazarlama ve organizasyonel bağlamda ele alınan yeniliklerin/inovasyonların ayrı ayrı işletmenin yenilikçilik, üretim, pazar ve finansal performansı ile ilişkisini incelemek ve bu bağlamda karşılıklı etkileşimlerinin yön ve niteliğini belirlemek, bu araştırmanın temel amacını oluşturmaktadır.

Literatürde, inovasyon-performans ilişkisi çoğu kez, Damanpour'un da (2009) belirttiği üzere, kesitsel analiz yöntemine dayalı olarak anket aracılığı ile veri toplanmak suretiyle incelenmiştir. Ancak organizasyonel değişimleri, yenilikleri ve bu yeniliklerin performans yansımalarını yıllar bazında boylamsal vaka analiz yöntemiyle inceleyen araştırmalar sınırlıdır. Bu çalışmada, boylamsal vaka analiziyle bu ilişkinin açıklanacak olması, çalışmanın özgünlüğünü göstermektedir. Ayrıca, inovasyon çalışmalarında organizasyonel inovasyonların ve pazarlama inovasyonlarının performans ile ilişkisine -diğerlerine oranla- fazlalıkla değinilmediği anlaşılmıştır. Buna ilaveten, yine çeşitli çalışmalarda performans, finansal kriterlerle ölçülmesine karşın, yenilikçilik, üretim ve pazarlama performansı gözardı edilmiştir.

Bu çalışma, organizasyonel bağlamda inovasyonu; ürün, süreç, pazarlama ve organizasyonel inovasyon olarak ele almasıyla ve finansal kriterler dışında işletme için finansal göstergeler kadar önem taşıyan ve nihayetinde finansal performansı etkileyen diğer performans göstergelerini de içermesi bakımından önem taşımaktadır.

Araştırmanın evreni, Türkiye’de Kurulu bulunan İmalat İşletmeleri olmakla birlikte, örneklem kümesini temsil edecek ilgili niteliklere sahip olması nedeniyle Çanakkale Seramik A.Ş. İşletmesi seçilmiştir. Çanakkale Seramik A.Ş. İşletmesi’nin seçilmesinin en önemli nedenleri arasında, birincil verilere ulaşma olanağının yüksek olması, sektörün önde gelen işletmesi olması ve inovasyon çalışmalarının bir koşulunu oluşturan Ar-Ge yatırımlarının ciddi ve yüksek olması yer almaktadır.

3.2. İnovasyon ile Örgütsel Performans İlişkisine Dönük Literatür ve Önermelerin Oluşturulması

İşletmelerde uygulanan çeşitli inovasyonlar (ürün, süreç, pazarlama, organizasyonel) performans göstergeleriyle ölçülebilecek işletmenin performansına direkt etki ederler ve işletme performansını birkaç açıdan geliştirebilirler. İnovasyonların işletme performansına etkisi satışlardan, pazar payı ve üretimin karlılığına ve verimliliğe kadar geniş bir alanda olabilir (OECD-Oslo Manual,2005). Damanpour da (2009,s.652-653), organizasyonların rekabet, fiyat serbestisi, eş yapılılık, kaynak azlığı ve müşteri talepleri gibi nedenlerle veya farklı yetkinlikler kazanma, ölçeklerini ve hizmetlerin kalitesini artırma gibi organizasyonun içsel tercihi gibi nedenlerle inovasyon yaptıklarını ve dolayısıyla inovasyonların çevreye uyum sağlayabilme, performanslarını sürdürübilme ve artırma amaçlı yapıldığını belirtmektedir. Bu açıdan, inovasyonların işletmelerin yalnızca finansal göstergelerini değil de finansal getirilerini de etkileyen yenilikçilik, pazarlama ve üretim yetkinliklerini de etkilediği söylenebilir.

- İnovasyon ile yenilikçilik performansı ilişkisi

Yenilikçilik performansının, işletmenin yenilenme ve gelişme çabalarının sonucu olarak işletme yenilikçiliğinin ürün, süreç, organizasyonel yapı gibi farklı özelliklerini kapsayan

organizasyonel başarıların kombinasyonu olduğu düşünüldüğünde, organizasyon içerisinde gerçekleştirilen inovasyonların yenilikçilik performansı ile direkt ilişkili olduğu söylenebilir. Daha özel olarak Günday (2007), imalat işletmelerinde organizasyonel inovasyonların ve ürün inovasyonlarının, pazarlama ve süreç inovasyonlarına göre, işletmenin yenilikçilik performansı ile daha yakından ilişkili olduğunu ileri sürmüştür. Çünkü pazarlama ve süreç inovasyonları, öncelikle ürünleri etkilemektedir ve böylelikle bunların etkisi, ürün inovasyonlarını üzerinden gelişmektedir.

Oke (2007) ise, radikal ve artırımsal inovasyonların yenilikçilik performansı ile ilişkili olduğunu ileri sürmektedir. Dolayısıyla hangi türden olursa olsun inovasyonların, örgütsel performans üzerinde dolaylı veya direkt bir etkiye sahip oldukları ileri sürülebilir. Ancak burada özellikle işaret edilen bir kavram olarak yenilikçilik performansı, işletmenin inovasyoncu yönüyle direkt bağlantılıdır. Çünkü organizasyon inovasyon yaptıkça yenilikçilik performansı artacak ve yenilikçilik performansı arttıkça da, daha da yetkinleşeceğinden dolayı inovasyon gerçekleştirme eğilim ve olasılığı yükselecektir.

Buradan hareketle genel anlamda inovasyon ile yenilikçilik performansı arasındaki ilişkiyi araştırmak adına aşağıdaki önerme geliştirilebilir:

Önerme 1:İnovasyon ile yenilikçilik performansı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

- İnovasyon ile üretim performansı ilişkisi

Örgütsel yenilenmelerin, süreç geliştirmelerinin, yeni pazarlama yöntemlerinin ve belki de en önemli olarak ürün alanında yapılan yeniliklerin, işletmenin üretim faaliyetlerini direkt olarak etkileyeceği ifade edilebilir. Koufteros ve Marcoulides'in de (2005) belirttiği üzere, inovasyon çabaları organizasyonel öğrenmeyi besleyerek, işlemlerin hızını ve kalitesini artırmaktadır. Örneğin; bilgi ve iletişim teknolojilerine dayalı araçların kullanımı, ürün geliştirme uygulamalarının standardizasyonunu artırmaktadır. Diğer bir deyişle mühendislerin veya yöneticilerin aşırı başlama maliyetleri olmadan bir projeden diğerine taşınabilmesini sağladığından organizasyona esneklik kazandırmakta ve bu karşılıklı ilişki öğrenmeyi geliştirerek, inovatif fikirlerin ve yaklaşımların hızlı bir

şekilde yayılmasını sağlamaktadır. Quadros'un (2001) 10,000 işletme ile yaptığı kapsamlı çalışmasında da görüldüğü üzere, inovasyonlar ürün kalitesinin artırılması, üretim maliyetlerinin azaltılması ve üretim esnekliğinin artırılması gibi üretim amaçlı yapılmaktadır. Üretim performansının yükseltilmesi açısından düşünüldüğünde, inovasyonların özellikle üretimsel süreçlerin en kısa zamanda, en düşük maliyet ve en yüksek kalitede gerçekleştirilmesini sağlamaya dönük olarak gerçekleştirilme eğilimiyle ele alındığı anlaşılmaktadır. Buna göre inovasyonlar, sağladıkları katkı ve fayda oranında üretim performansını artıracıdır.

Yeni ürün geliştirme sürecinde üretim önemli bir fonksiyonel alan olsa da, Ar-Ge ve pazarlama alanlarıyla koordinasyonun sağlanmasıyla yeni ürünlerin geliştirilebileceği öne sürülebilir (Song ve Xie,2000). Gerçekten de yeni ürün geliştirme sürecinde, Ar-Ge faaliyetleriyle inovatif fikirlerin yaratılması ve müşteri beklentilerini karşılayacak ürünlerin araştırılması ve sonrasında Bayus'un da (2008,s.117) belirttiği üzere, pazar ihtiyaçlarının göz önünde bulundurularak, geri bildirimler sonucu üretim yapılması önemlidir. Kısaca, üretim performansını artırıcı inovatif fikirlerin, organizasyona hem içsel, hem de dışsal olabileceği ifade edilebilir.

Buradan hareketle inovasyon ile üretim performansı arasındaki ilişkiyi araştırmak adına aşağıdaki önerme geliştirilebilir:

Önerme 2: İnovasyon ile üretim performansı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

- İnovasyon ile pazarlama performansı ilişkisi

Organizasyonel bağlamda gerçekleştirilen inovasyonların pazarlama performansını artırıcı etkisi birçok araştırmacı tarafından ortaya konulmuştur. Örneğin; Koufteros vd. (2002,s.264) organizasyonlarda sıklıkla yapılan inovasyonlar sayesinde, ürünlerin mevcut müşteri beklentilerini karşılama konusunda daha başarılı olacaklarını belirtmektedir. Çünkü geliştirilen yeniliklerle farklı hedef kitlelere hitap edilebilir ve bu yeniliklerin gerçekleştirilme sıklığı ile müşteri beklentilerini karşılama ve müşteri memnuniyetini sağlama olasılığı arasında olumlu bir ilişki mevcuttur. Benzer bir biçimde, Calantone (2006) da farklılık yaratan inovasyonların pazarlama performansını artırdığına değinmektedir. Bütün bunlardan hareketle ancak

rakiplerin ürünlerine göre farklılık yaratan ve pazarda öne çıkmayı sağlayacak inovasyonların, müşteriler nezdinde değer ifade edebileceği, bu sayede müşteri memnuniyetinin sağlanabileceği ve nihayet pazar payının artırılacağı öne sürülebilir. Daha özel olarak, Günday (2007) ise, özellikle süreç inovasyonlarının diğer inovasyon türlerine göre, pazarlama performansı üzerinde daha büyük bir etkiye sahip olduğunu bulmuştur.

Pazarlama performansının inovasyon ile ilişkisinde pazar odaklı bir diğer bakışa göre, müşterilerin beklenti ve ihtiyaçlarını anlamaya, tatmin etmeye ve onlara verilen değeri yükseltmeye yönelik organizasyonel faaliyetlerin bütünü ifade eden pazar yönlü olma (Kohli ve Jaworski 1990), inovasyonları tetiklemekte (Bulut vd.,2009; Han vd.,1998; Ramaseshan vd., 2002; Sandvick ve Sandvick,2003) ve inovasyonların performansını artırmaktadır (Verhees 2004).Nihayet inovasyon ile pazar performansı arasındaki ilişkiyi araştırmak adına aşağıdaki önerme geliştirilebilir:

Önerme 3: İnovasyon ile pazarlama performansı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

- İnovasyon ile finansal performans ilişkisi

İşletmelerin asıl amaçlarının kar olduğu da gözönüne alınarak, yeniliğe yönelmelerinin temel amacının finansal performansı artırmak, rekabet avantajı kazanmak dolayısıyla da güçlü, başarılı ve süregelen bir organizasyon haline gelmek olduğu öne sürülebilir. Ancak işletme tarafından uygulanan yeniliklerin finansal getirilerinin, bir anda ortaya çıkmayabileceği kabul edilmelidir. Günday'ın da (2007) belirttiği gibi, inovasyonlar öncelikle işletme içerisinde bir değişim yaratacaktır. İlk değişimler -özellikle organizasyonel anlamda yapılan yenilikler-, öncelikle işletmenin üretim yeteneklerinin kalitesini, maliyetini, esnekliğini özcesi, verimliliği etkileyecektir. Dolayısıyla işletmelerin finansal performans-inovasyon veya inovasyon-finansal performans çevrimi temelindeki kazanımları, genişçe zaman aralıklarına yayılabilecektir. Diğer bir deyişle, yenilikçilik eğilimleri, işletmenin niteliksel performansı aracılığı ile niceliksel performansını artırmaktadır (Alpkan vd.,2005). Yani, gerçekleştirilen inovasyonlar ile ilgili olarak, öncelikle çalışanların memnuniyeti, inovasyonların kalitesi, müşteriler

nezdinde değer yaratılması gibi hususlar finansal performans açısından önemlidir.

Bu ilişkideki diğer bir konu ise, bir taraftan, işletme performansının inovasyonların itici gücü olması, diğer taraftan organizasyonel inovasyon uygulamalarını daha çok deneyimleyen işletmelerin, daha iyi performans gösterme eğiliminde olmalarıdır (Mazzanti vd.,2006,s.139). Literatürde, inovasyon ile finansal performans ilişkisine odaklanan birçok araştırmacı, inovasyonların işletmenin finansal açıdan performansını artırdığı konusunda hem fikirdirler (Antoncich ve Hisrich,2002; Bhaskaran,2006; Calantone vd.,2002; Geroski vd.,1993; Irwin vd.,1998; Jansen, 2006; Koufteros vd.,2002; Prajogo,2006). Buradan hareketle inovasyon ile finansal performans arasındaki ilişkiyi araştırmak adına aşağıdaki önerme geliştirilebilir:

Önerme 4: İnovasyon ile finansal performans arasında anlamlı bir ilişki vardır.

3.3. Araştırmanın Yöntemi

Çalışmanın temel yöntemi boylamsal verilere dayalı vaka analizidir. Boylamsal tasarımın, bir periyottan diğerine değişkendeki farklılıkları veya değişimleri ölçtüğü göz önünde bulundurulduğunda, bu tanıma göre, birkaç araştırma türü, boylamsal olarak düşünülebilir. Bunlardan biri olan retrospektif panel tasarımında, birkaç periyot için, veriler tek bir periyotta toplanabilir. Böyle bir çalışma, genellikle verinin toplandığı zamanın sonlanmış olduğu periyodu içerir (Menard 1991: 3-5). Bu çalışmada temel olarak retro bir yaklaşım izlenerek inovasyon ile performans ilişkisi, 2005-2009 yıllarını içeren inovasyona ve performansa ilişkin değişkenler ile ölçülmüştür. 2005-2009 yıllarına ilişkin veriler, 2010 yılı Nisan ayında toplanmıştır. Diğer bir deyiş ile önceki yıllara ilişkin farklı periyotlar için aynı değişkenler kullanıldığından bu çalışmanın, boylamsal araştırmanın retrospektif panel tasarımı kapsamında olduğu ifade edilebilir.

Retrospektif çalışmalar, geçmişteki her bir değişim sürecindeki önemli olayları yakalamak için periyodik mülakatlarla gerçekleştirilmektedir ve boylamsal verilerle öncesi ve

sonuçları; organizasyon biçimleri, contextleri ve liderleri üzerinden incelenmektedir (Van de Ven ve Huber,1990,s.217).

Bu araştırma için şu sebeplerden dolayı, boylamsal vaka analizi seçilmiştir:

- Kesit analizinden farklı olarak, boylamsal vaka araştırmaları, organizasyonel süreç hakkında daha iyi bilgiye sahip olunması açısından en iyi tahminleri sunar (Eisenhardt,1989; Yin,1989).

- Ayrıca, boylamsal veriler ve yöntemler, değişimi ölçmesi ve güçlü nedensel yorumlar yapılmasına izin vermesinden dolayı önemlidir (Menard,1991).

Literatürde de birçok araştırmacı organizasyonlarda değişimi ve inovasyon yönetimini anlamada boylamsal çalışmaların önemini vurgulamışlardır (Damanpour,2009; Pettigrew,1990; Roberts ve Amit,2003; Van de Ven ve Huber,1990). Damanpour (2009) bir inovasyon türünün, bir periyotta performans üzerine etkisinin incelenmesinin, bu ilişkiyi açıklamada yetersiz kalacağını vurgulamıştır. Bu yüzden, çalışmada bu ilişkiyi açıklamak için inovasyon türlerinin bütünlük olarak ele alınmış ve performans etkisini, bir periyotta değil de birden fazla periyotta boylamsal vaka analiziyle incelemiştir.

Roberts ve Amit (2003), organizasyonun başarısının yeni ürün ve süreçlerin tanıtımından daha çok inovasyon faaliyetlerinin geçmişi ile ilgili olduğunu belirtmektedir. Dolayısıyla inovasyonu boylamsal olarak incelemenin, performans ilişkisini görmek açısından daha açıklayıcı olduğu ileri sürülebilir. Şu halde çalışmada vaka temelli boylamsal analiz kullanılması, çalışmanın amacına ulaştırıcı bir yöntem olması nedeniyle doğru bir yaklaşım olarak değerlendirilmelidir.

Vaka çalışmaları, genellikle arşivler, mülakatlar, anketler ve gözlemler gibi veri toplama yöntemlerini bir araya getirirler. Buradan elde edilecek veriler, nitel olabileceği gibi nicel de olabilmektedir (Eisenhardt,1989,s.534). Bu çalışmada da erişilebilirlikleri açısından hem nitel hem de nicel verilerden yararlanılmıştır.

3.4. Değişkenler

Bu araştırmada, performans ölçümü için yenilikçilik performansı üretim performansı, pazarlama performansı, finansal performans değişkenleri; inovasyon için ürün, süreç, pazarlama inovasyonu ve organizasyonel inovasyon değişkenleri kullanılmıştır.

Bu çerçevede yenilikçilik performansının ölçümü için, Hagedoorn ve Cloodt'un (2003) çalışmasından yararlanılmıştır. Yenilikçilik performansı; iş süreçleri ve yöntemleri ile ilgili geliştirilen inovasyonlar, çevresel koşullardan dolayı yönetim mantalitesinde ve yapısındaki yenilenmeler, yeni ürünlerin ve servislerin kalitesi, yeni ürünlerin ve projelerin sayısı, mevcut ürün çeşitliliğinde yeni ürünlerin yüzdesi, patentli veya patentlenebilir ürünlerin sayısı gibi 6 unsur ile ölçülmüştür. Ancak araştırma doğrultusunda, iş süreçleri ve yöntemleri ile ilgili geliştirilen inovasyonlar, çevresel koşullardan dolayı yönetim mantalitesinde ve yapısındaki yenilenmeler, yeni ürünlerin ve projelerin sayısından oluşan 3 faktör çerçevesinde yanıtlar geri dönmüştür.

Üretim performansı ölçümü için Ferfows ve De Meyer (1990); Flynn vd. (1996); Filippini vd.'nin (1998) çalışmalarından yararlanılmıştır. Yıllık kapasite kullanım oranı, üretim esnekliği, üretimin maliyeti, üretimin kalitesi, üretim ve teslimat hızından oluşan 5 faktörle değerlendirilmiştir. Araştırma çerçevesinde ilgili faktörlerin tamamına ilişkin veriler elde edilmiştir.

Pazarlama performansının ölçümünde; performans belirleyicileri olarak, işletmenin toplam satışları, toplam pazar payı ve müşteri memnuniyeti kullanılmaktadır (Ambler ve Kokkinaki,1997; Green vd.,1995; Hooley vd.,2003). Veri toplama formunda, toplam satışlar, toplam pazar payı, ana ürün grubunun toplam pazar payı ve müşteri memnuniyetinden oluşan 4 faktör yer almaktadır. Ancak, araştırma çerçevesinde pazarlama performansı, toplam satışlar ve ana ürün grubunun toplam pazar payına ilişkin faktörlere ilişkin veriler elde edilebilmiştir.

Finansal performans ölçümü için, Carton ve Hofer'dan (2006) yararlanılmıştır. Finansal performans genel olarak;

aktiflerin karlılığı, özsermaye karlılığı, satışların karlılığı, satışların büyüme oranı, satışların hasılatı, kredibilite, net kar, firmanın genel karlılık durumu gibi unsurlar ile değerlendirilmiştir. Ancak, veri toplama formu ile elde edilen veriler doğrultusunda, aktiflerin karlılığı, özsermaye karlılığı, satışların karlılığı, satışların büyüme oranı, satışların hasılatı, net kardan oluşan 6 faktör çerçevesinde değerlendirilmiştir.

3.5. Verilerin Toplanması

Araştırmada öncelikle kuramsal temel oluşturmak adına, ilgili literatür taranarak gerekli enformasyonlar sağlanmış. Araştırma problemlerine cevap bulmak ve araştırmanın amacına ulaşmak üzere Çanakkale Seramik A.Ş. İşletmesi'nde (2000-2009) yılları arasında -ürün, süreç, pazarlama ve organizasyonel yeniliğe- dayalı inovasyon stratejileri ile bütünleşik organizasyonel performansın boylamsal vaka analizi yöntemiyle incelenmesi açısından form oluşturulmuştur. İşletme yönetimine yüz yüze görüşme ile aktararak, gerekli bilgiler talep edilmiştir.

Bunlara ek olarak, işletmenin bütünleşik performansına ilişkin gerekli olan verilere ulaşılmasına karşın, inovasyon performansının ölçümü için elde edilen verilerde yer yer kısıtlılıkların ortaya çıkması; ikincil veri toplama tekniği olarak işletmenin stratejik planlama birimi yöneticileri ile yapılandırılmış mülakat formu aracılığıyla gerçekleştirilen derinlemesine görüşme tekniğinin kullanılmasını gerekli kılmıştır. Görüşmede, yıllar itibarıyla işletmede ürün, süreç, pazarlama ve organizasyonel inovasyon bağlamında ne tür değişikliklere gidildiğini gösteren açık uçlu sorulardan oluşan form kullanılmıştır.

3.6. Araştırma Bulguları

Bu çalışmada boylamsal verilere dayalı vaka analizi yöntemi takip edilmesi, incelenen işletmenin, ilgili dönemler boyunca özellikle inovasyon-performans ilişkisi açısından derinlemesine fotoğrafının çekilmesini sağlamıştır.

Tablo 1: İnovasyon Performans İlişkisinin Değerlendirilmesi

	2005	2006	2007
Ürün İnovasyonu	-Sinterflex Dünyada ilk defa işleme tarafından üretildiği için.	-Corpress (granit seramik ile farklı görünümle) üretimi -Yurtiçinde ilk defa işleme tarafından üretildiği için.	-33x90 en büyük dincez karosu üretildi Yurtiçinde ilk defa işleme tarafından üretildiği için.
Süreç İnovasyonu		-6 sigma çalışmalarını ile süreç dahil iyileştirme çalışmalarını başlanması	-6 sigma çalışmalarına devam (sevki süreçlerinin keskinleştirilmesi ve plankama kalitelerini ile ilgili de çalışmalar yapılması - stok seviyesi % 27 civarında indirme, ambalaj stok maliyeti % 10 indirme)
Pazarlama İnovasyonu	-TV reklamı yapması	-Daha optimum yüklemeye ve taşıma kabiliyeti için paket ve kutu yerleşimleri yapılması	-CRM projelerine geçiş -Mimarların alınması
Organizasyonel İnovasyonu	-Sosyal ve kültürel faaliyetlerin düzenlenmesi -Çalışan memnuniyet anketlerinin yapılması -Süreçler, görev tanımlarının yenilenmesi	-ISO 14001'e geçiş -OHSAS 18001 (İşçi Sağlığı ve İş Güvenliği Kalite belgesi) alınması -İçerici, ilkyardım ve kalite konularına yönelik eğitim programlarının düzenlenmesi -Mavi yakalılar öneri sisteminin kurulması	-Kale Araştırma Merkezinin kurulması
Yenilikçilik Performansı	Yenilikçilik politikası değişimdir, daha az sayıda ama seçkin, orijinal inovasyonlara yönelimdir.	-Yeni ürünlerin ve projelerin başarıları önceki yıllara göre daha başarılı	- Yeni ürünlerin ve projelerin başarıları önceki yıllara göre çok daha başarılı - Müşteri odaklı dönüşüm programı devam edilmektedir.
Üretim Performansı	-Yıllık kapasite kullanım oranı önceki yıllara göre daha başarılı -Üretim in esnekliği önceki yıllara göre çok daha başarılı -Üretim in maliyeti önceki yıllara göre başarısız	-Yıllık kapasite kullanım oranı önceki yıllara göre daha başarılı -Üretim in esnekliği önceki yıllara göre çok daha başarılı - Personelin verimliliği önceki yıllara daha başarılı	-Yıllık kapasite kullanım oranı önceki yıllara göre daha başarılı - Üretim in esnekliği önceki yıllara göre daha başarılı - Üretim in maliyeti önceki yıllara göre daha başarısız - Üretim in kalitesi önceki yıllara göre daha başarısız
Pazarlama Performansı	-Toplam satışlar önceki yıllara göre çok daha başarılı -Ana ürün grubunun toplam pazar payı önceki yıllara göre daha başarısız	-Toplam satışlar önceki yıllara göre çok daha başarılı - Ana ürün grubunun toplam pazar payı önceki yıllara göre aynı derecede başarılı	- Toplam satışlar önceki yıllara göre daha başarılı - Ana ürün grubunun toplam pazar payı, önceki yıllara göre daha başarılı
Finansal Performans	-Satışlar ile ilgili raspyolar önceki yıllara göre oldukça başarılı -Karlılık ile ilgili raspyolar, önceki yıllara göre aynı derecede başarılı	- Karlılık ile ilgili raspyolar önceki yıllara göre daha başarılı -Satışlarla ilgili raspyolar daha başarılı	-Karlılık ile ilgili raspyolar önceki yıllara göre daha başarılı, ancak net kar çok daha yüksek, satışlarla ilgili raspyolar önceki yıllara göre daha başarılı.

	2008	2009
Ürün İnovasyonu	<ul style="list-style-type: none"> -Karo inceltilmesi - Pijirin+ kurulum sürelerinin azaltılması 	<ul style="list-style-type: none"> -Yeni havuz seramikleri (döşeme, kolaylıç) tek parça ve eğim imkanı) üretilmiştir.
Süreç İnovasyonu		<ul style="list-style-type: none"> -Netsis projesi- bayi stoklarının entegrasyonu ile üretimin daha doğru planlanması.
Pazarlama İnovasyonu	<ul style="list-style-type: none"> -Bayi segmentasyonuna gidilmesi. -Yeni organizasyon ile yapı marketlere farklı ürün konumlandırılması -Organizasyonel yenikeme ile daha müşteri odaklı müşteri gruplarına özel bakan birimlerin kurulması. - CRM projelerinin hayata geçirilmesi ve daha etkin müşteri yönetimi- SBU iş yapısına geçiş. 	<ul style="list-style-type: none"> -Yeni organizasyon ile yapı marketlere farklı ürün konumlandırılması. -Outlet satışlarının başlaması. - E-ticaret (özellikle bayi-tali bayi satışı artırma) -Bayi çalışanları ve ustalar için oluşturulan bir site ortamında yönetilen puanlandırma mekanizmasının kurulması (Kale works ve Kaletech)
Organizasyonel İnovasyon	<ul style="list-style-type: none"> - Müşeri odaklı organizasyonel değişikliğe gidilmesi. - Stratejik Planlama ve İy geliştirme departmanı - kurulması. Departmanlararası ve üst yönetim ile iletişimi arttırmaya yönelik yayılım toplantılarının düzenlenmesi. - Kale export firması ile birleşme ve ortaklaşan birimlerle yayılım toplantılarının düzenlenmesi. Gazete ve bülten çıkarılması. - SBU'lerin kurulması 	<ul style="list-style-type: none"> - Kale Grubu şirketleri arasındaki koordinasyon için platformlar kurulması.
Yenilikçi Performans	<ul style="list-style-type: none"> Müşeri odaklı dönüşüm programı devam edilmektedir. -Stratejik Planlama ve SBU yapısında yenikemeler olmuştur. 	<ul style="list-style-type: none"> - Müşeri odaklı dönüşüm programı devam edilmektedir.
Üretim Performansı	<ul style="list-style-type: none"> -Yıllık kapasite kullanım oranı önceki yıllara göre aynı derecede başarılı - Üretim in esnekliği önceki yıllara göre çok daha başarılı - Üretim in maliyeti önceki yıllara göre daha başarılı - Üretim in kalitesi başarılı - Üretim ve teslimat hızı önceki yıllara göre daha başarılı. 	<ul style="list-style-type: none"> Yıllık kapasite kullanım oranı önceki yıllara göre aynı derecede başarılı - Üretim in esnekliği önceki yıllara göre aynı derecede başarılı - Üretim in maliyeti önceki yıllara göre daha başarılı - Üretim in kalitesi önceki yıllara göre aynı derecede başarılı - Üretim ve teslimat hızı önceki yıllara göre daha başarılı.
Pazarlama Performansı	<ul style="list-style-type: none"> Toplam satışlar önceki yıllara göre daha başarılı. Ana ürün grubunun toplam pazar payı önceki yıllara göre daha başarılı. 	<ul style="list-style-type: none"> -Toplam satışlar önceki yıllara göre daha başarısız -Ana ürün grubunun toplam pazar payı daha başarılı.
Finansal Performans	<ul style="list-style-type: none"> - Karlılık ile ilgili raspyolar önceki yıllara göre çok daha düşük. Satışlarla ilgili raspyolar daha başarılı Net gelir, önceki yıllara göre çok daha başarısız. 	<ul style="list-style-type: none"> - Karlılıklarla ilgili raspyolar ve gelir önceki yıllara göre çok daha yüksek. Satışlarla ilgili raspyolar, önceki yıllara göre daha başarısız.

Tablo 1'e göre, 2005 yılı açısından işletme değerlendirilecek olursa, bu yılda işletme performansında meydana gelen gözle görülür artışın hem ürün hem de organizasyonel bağlamda gerçekleştirilen inovasyonlarla ilişkili olduğu söylenebilir. Örneğin; 2005 yılının en önemli inovasyonu, 2004 yılının sonlarında, dünyada ilk defa işletme tarafından üretilen sinterflex (yalıtım sağlayıcı) maddedir. Ayrıca, TV reklamlarına başlanması, ürünlerin müşteriler tarafından tanınırlığının artması yönüyle pazar performansını artırıcı bir unsur olarak ifade edilebilir. Organizasyonel inovasyon bağlamında ise, sosyal ve kültürel faaliyetlerin düzenlenmesi, çalışan memnuniyet anketlerinin yapılması, süreçlerin ve görev tanımları yenilenmiştir. Performans yansımalarına bakıldığında ise, işletme daha az sayıda ama seçkin, orijinal inovasyonlara yönelmiştir.

2006 yılının en önemli inovasyonu ise, olası sorun ve hataların ortaya çıkarılarak en az hata için iş süreçlerinin iyileştirilmesi ve yeniden tasarlanması düşüncesine dayanan 6-sigma yaklaşımının benimsenmesidir. 6-sigma çalışmalarıyla, sevk süreleri kısaltılmış, stok seviyesi %27, ambar stok maliyeti ise %10 oranında düşürülmüştür. Her ne kadar, iyi geliştirilmiş bir ürün veya pazarlama inovasyonu, performansı artırıcı bir rol üstlense de ürün ve pazarlama inovasyonun temelini oluşturan üretim süreçlerindeki yeni tasarımlar ile performans gelişiminin özellikle yaratacakları uzun soluklu sonuçları açısından önem taşıdığını söylemek olasıdır. Bu açıdan, örneğin; 6 sigma çalışmaları gibi maliyet azaltımı, kalite, esneklik ve hızlığın artırımı ve dolayısıyla müşteri memnuniyetinin sağlanmasında büyük katkı sağlayan inovasyonların, 2006 yılını takip eden yıllarda da üretim performansı başta olmak üzere, genel itibarıyla organizasyonel performansı artırdığını ifade etmek doğru olacaktır.

Ürün inovasyonu bağlamında ise, 2006 yılında, Carpress (granit seramikte yeni görünümler) üretilmiştir. Öte yandan işletmenin çevresel duyarlılığını gösteren, ISO 14000 belgesinin alınması; bu anlamda uluslararası düzenlemelere uyumun kolaylaştırılmasında, çevresel performans ve duyarlılığın artırılmasında, firma itibarı ve pazar payının artırılması sağlanmıştır. İşçi sağlığı ve iş güvenliği kalite belgesi

olan OHSAS (Occupational Health and Safety Advisory Services) 18001'in alınması; işçi, ilkyardım ve kalite konularına yönelik eğitim programlarının düzenlenmesi, mavi yakalılar öneri sisteminin geliştirilmesine ve dolayısıyla çalışan bağlılığı ile yüksek düzeyli performansına kapı açmıştır. Bu durum doğrudan işletmenin bütünleşik performansını tetikleyici olarak da değerlendirilmelidir.

2006 yılında, önceki yıllara göre bütün performans göstergelerinde çok daha başarılı olduğu Tablo 1'de de görülmektedir. Bu yıl içinde ve öncesinde yapılan inovasyonların; kapasite kullanım oranını, üretimin esnekliğini ve personelin verimliliğini, diğer bir deyişle üretim ve pazarlama performansını artırdığı, bu çerçevede de toplam satışların yükselişe geçtiği söylenebilir. Tablo:1 incelendiğinde, satışlardaki artışa karşın, karlılık rasyolarında düşüş olduğu dikkat çekmektedir. Bu durum, işletme yöneticileriyle yapılan mülakatta; rakiplerin çoğalması ve bağlı olarak fiyatlar genel seviyesinin rekabet nedeniyle aşağı çekilmesinden dolayı kar marjlarının daraltılmak zorunda kalınmasıyla açıklanmıştır.

Çanakkale Seramik A.Ş. İşletmesi'ndeki en köklü değişimlerin, organizasyonel ve yönetsel düzenlemeler ile yeniliklere gidilen 2007 yılında meydana geldiği ifade edilebilir. Tepe yönetimin değişimiyle birlikte, organizasyonel süreçlerde yenilenmelere gidilmiştir. Böylece daha müşteri odaklı ve güçlü bir stratejik yönetimi (hedeflerle yönetim) ifade edebilecek bir yapıya doğru dönüşüm gerçekleşmiştir. Bu bağlamda, CRM (Customer Relationships Management) projeleri geliştirilmiş ve gerçekleştirilecek faaliyetleri teknik olarak destekleyecek yeni mimarlar alınmıştır. Yapılan görüşmelerde de belirtildiği üzere, üretim odaklı ve maliyet odaklı yaklaşımlarda bir yerde tıkanıldığı, bu yüzden uzun vadede başarı için, günümüzde müşteri odaklı olmanın gerekliliği vurgulanmıştır. Müşterilerin ihtiyaç ve beklentilerine göre, iç süreçlerin ve ürünler ile hizmetlerin şekillendirilmesi gerektiği ifade edilmiştir. Ayrıca, her yıl geliştirilen ürün inovasyonları 2007 yılında da gerçekleştirilmiştir. Yurtiçinde ilk defa, 33x90 ebatlarında en büyük duvar karosu üretilmiştir. Ve özellikle maliyetleri olumlu olarak etkileyen 6-sigma çalışmalarına devam edilmiştir.

Öte yandan geliştirilecek inovasyonları, Ar-Ge yönüyle desteklemek üzere, Kale Araştırma Merkezi açılmıştır. Bu merkez çerçevesinde özellikle yeni ürünlerin, bu ürünleri temelleyen yöntem ve sistemlerin, hammaddeler gibi girdilerin geliştirilmesi açısından önemli çalışmaların yapıldığı ifade edilmelidir. Dolayısıyla Kale Araştırma Merkezi'nin, başta ürün inovasyonları olmak üzere, organizasyonel inovasyonculuğu arttırmaya dönük yaşamsal bir yapılanma olduğu ileri sürülebilir.

Bilindiği üzere, inovasyonun asıl kaynağı insan kaynağıdır ve inovasyonun başlaması için öncelikle yaratıcı, inovatif fikirlere ihtiyaç vardır. Çanakkale Seramik İşletmesi'nde de yaratıcılığı yüksek ve teknik bilgi ve beceriler anlamında yetkin insan kaynaklarının bu süreçte organizasyona katılımı sağlanmıştır. Ancak hemen ifade edilmelidir ki; yeni ekiplerin kurulması, yeni personelin işe alınması, tutundurulması ve ilgili personelin eğitilmesi oldukça zaman alan bir süreçtir ve bu süreçte yaşanan zaman kaybı, bütünleşik performansı olumsuz olarak etkileyen bir unsurdur. Dolayısıyla Tablo:1'de de gösterildiği üzere, 2007 yılında yeniden yapılanmaya gidış sürecinde yaşanan sorunların, bu dönem için performans göstergelerine de yansıdığı söylenebilir. Tablo:1 incelendiğinde 2006 yılına göre 2007 yılında bütünleşik olarak performansta meydana gelen düşüşün nedeni; işletme yöneticileri tarafından, hem bu değişim süreci ile hem de iç pazarda yaşanan daralma ile açıklanmıştır -ki bu yaklaşımın işletmecilik gerçekliklerine de uygun olduğu öne sürülebilir.

2008 yılında ise, 2007 yılında temelleri atılan organizasyonel yapıdaki değişimleri desteklemek, güçlendirmek adına önemli adımlar atılmıştır. Ayrıca yeniden belirtmek gerekir ki, 2007 yılında özellikle yönetsel yapıda gerçekleştirilen yenilenmeler, yönetim mentalitesindeki değişiklikler, 2007 yılını izleyen yıllarda da olası inovasyonlara temel hazırlamıştır. Özellikle 2007 yılını izleyen 2008 ve 2009 yıllarında gerek ürün, süreç, organizasyonel ve gerekse de pazarlama inovasyonu bağlamında birçok girişimin gerçekleştirildiği anlaşılmaktadır.

2008 yılında çoğunlukla müşteri odaklı organizasyonel değişikliklere gidildiği ifade edilebilir. Burada özellikle müşteri gruplarına özel birimlerin oluşturulması dikkat çekicidir. 2007'de

başlatılan CRM projelerinin, bu yıl içinde hayata geçirilmesiyle birlikte, daha etkin müşteri ilişkileri yönetimi gerçekleştirilmiştir.

Stratejik planlama ve iş geliştirme departmanının kurulması, departmanlararası ve üst yönetim ile iletişimi arttırmaya yönelik yayılım toplantılarının gerçekleştirilmesi, stratejik iş birimlerinin kurulması işletmenin bilinçli bir değişim politikası izlediğini göstermektedir. Öte yandan 2008 yılında, önceki yıllardan farklı olarak pazarlama inovasyonuna önem verilmesi dikkate değerdir. Bu bağlamda, ürünün pazardaki satış kanallarını yenilemeye yönelik yeni ürün konumlandırma teknikleri geliştirilmiştir. Aynı çerçevede bayi segmentasyonu yapı marketlere farklı ürün konumlandırılması yoluna gidilmiştir.

2008 yılında, gerçekleştirilen bir diğer inovasyon ise, mevcut ürünlerin bileşen ve malzemelerinde çıktı maliyetini azaltma amacıyla karoların inceltilmesi, pişirim ve kurutma sürelerinin azaltılmasıdır. Bunlara ek olarak 2008 de kale export ile birleşmesi ve ilgili birimlerin ortaklaştırılması, işletmenin özellikle lojistik anlamda güçlenmesine olanak sağlamıştır.

Ancak, Tablo:1 incelendiğinde görülecektir ki; yoğun olarak gerçekleştirilen inovasyonlar, pazarlama performansına olumlu olarak yansısı bile, genel itibariyle maliyetlerin ve karlılığın olumsuz seyrine bağlı olarak bütünlük organizasyonel performans da düşük çıkmıştır. İşletme yöneticileri ile yapılan görüşmede bu olumsuzluk, doğalgazdaki % 85'lik artış nedeniyle maliyetlerdeki ciddi oranda yükseliş ile açıklanmıştır (doğalgazdaki bu artış, maliyetleri %30 oranında arttırmıştır). Ayrıca yeni organizasyonel değişikliklerle birlikte, üretimde çalışan deneyimli kişilerin işten ayrılması, bunun yanısıra maliyetleri azaltma adına yapılan yeni - radikal çalışmaların ve denemelerin de maliyetleri olumsuz olarak etkilediği belirtilmiştir. Öte yandan bu yıl içerisinde meydana gelen genel ekonomik krizin de işletmenin bütünlük performansında dalgalanmalara yol açtığı ifade edilmelidir. Kaldı ki bu durum, işletme yöneticileri ile gerçekleştirilen mülakatta da özellikle ileri sürülmüştür.

2009 yılında, organizasyonel inovasyon bağlamında Kale Grubu şirketleri arasındaki koordinasyonun sağlanması açısından gerekli platformlar oluşturulmuş ve böylece

organizasyon genelinde güçlü ve bütüncül bir işleyişin geliştirilmesi sağlanmıştır. Ayrıca, Netsis projesiyle Çanakkle Seramik A.Ş. İşletmesi ile bayi stokları arasında entegrasyon ve bilgi akışı sağlanarak, oldukça isabetli üretim planlaması yapıldığı da yöneticiler ile gerçekleştirilen mülakat esnasında özellikle belirtilmiştir. Bu sayede, yapılan bayi otomasyonu ile siparişler intranet üzerinden anında ve hata payı sıfıra yakın olarak girilebilmekte, bunun yanı sıra, sipariş teslimat hızının artırılması açısından da önem taşımaktadır. Yine bu yıl içinde gerçekleştirilen e-ticaret uygulamaları, bayi satışlarının artırılmasında önemli rol oynamıştır. Öte yandan bu yıl içinde outlet satışlara yönelinerek stokların eritilmesi ile birlikte seri sonu kalan, modası geçmiş ve eskimiş ürünlerin elden çıkartılarak atıl ürün maliyetlerinin yükünden de kurtulma olanağı yakalanmıştır.

2009 yılı içinde, hemen hemen her yıl olduğu gibi mevcut uygulamalardan tamamen farklı ve orijinal bir ürün olarak döşeme kolaylığı sunan, tek parça ve eğitim yapma olanağı sağlayan yeni havuz seramikleri üretilmiştir. Böylece işletmede 2009 yılında da ürün inovasyonu gerçekleştirilmiştir.

İşletmenin 2009 yılı için bütünlük organizasyonel performans göstergelerine bakıldığında, 2008'e göre yükselme meydana geldiği, ancak performansın 2007 seviyelerine yakın seyrettiği söylenebilir. 2009 yılındaki performans artışının nedenine ilişkin işletme yöneticileriyle yapılan mülakatta; özellikle maliyetlerin azaltılması konusunda yapılan inovasyonların, yavaş yavaş sonuç vermeye başladığı ve doğalgaz zamlarının bir miktar geri alınmasının da bu anlamda önemli katkı sağladığı öne sürülmüştür. Ayrıca aynı mülakatta, maliyetlerin düşürülmesi adına, faaliyet giderlerinin sıkı takip altına alınarak azaltıldığı belirtilmiştir.

Tablo 1 incelendiğinde görüleceği üzere; 2009 yılı için karlılıktaki artışa karşın, satışlarda düşüşlerin meydana geldiği anlaşılmaktadır. Satışlardaki bu düşüşün temel nedenine ilişkin gerçekleştirilen mülakatta; yıl içerisinde ürün fiyatlarında %25 oranında artışa gidilmesi neticesinde, taleplerde daralma meydana geldiği ifade edilmiştir.

3.7. Araştırmanın Sınırlılıkları ve Öneriler

Araştırmada, inovasyon stratejileri ile örgütsel performans ilişkisi boylamsal vaka analizi yöntemiyle derinlemesine incelenmesine karşın, organizasyonel bağlamda inovasyon belirleyenleri boylamsal analiz kapsamına alınmamıştır. Boylamsal analiz yöntemiyle, inovasyonu belirleyen unsurların incelenmesi, işletmelerin yıllar bazında inovasyon uygulamalarının nasıl değiştiğini görmek ve inovasyon uygulamalarında en önemli unsurları belirlemek açısından önem taşımaktadır. Bu yöntemle organizasyonel bağlamda inovasyon belirleyenlerini inceleyecek çalışmalar, işletmelerin etkin inovasyon uygulamaları için nasıl bir yol izlemeleri konusunda yol gösterici olması bakımından önem taşımaktadır.

Araştırmada, inovasyon performans ilişkisinin incelenmesine yönelik örneklem olarak Çanakkale Seramik A.Ş. İşletmesi seçilmiştir. Birden fazla örneklemin seçilmesi, bulguların güçlendirilmesi ve birbirini desteklemesi açısından önem taşımaktadır. Dolayısıyla gelecek çalışmalarda çoklu vaka analiziyle karşılaştırmalı değerlendirmeler yapılabilir.

Ayrıca, Çanakkale Seramik A.Ş. İşletmesi, imalat işletmelerini temsilen seçilmiştir. Dolayısıyla imalat işletmelerini kapsayan bu çalışmanın yanı sıra, hizmet işletmelerinin de inovatif yönlerini ortaya çıkarmak adına araştırmalar yapılmalıdır. Bununla birlikte imalat işletmeleri ile hizmet işletmelerinde inovasyon performans ilişkisini karşılaştırmak da önemli bir eksikliğin giderilmesi açısından dikkate alınmalıdır.

SONUÇ

Küreselleşme olgusunun işletmeler tarafından giderek daha yoğun bir şekilde hissedildiği günümüzde, işletmelerin rakiplerine karşı rekabet avantajı kazanabilmelerinin başat koşullarından birisi; müşteriler nezdinde değeri olan, rakiplerden farklı, yeni ürünler, süreçler, pazarlama teknikleri ve belki de en önemli ve tüm bu yeniliklerin belirleyeni olarak yeni organizasyonel yapılanmalara yani inovasyonlara ağırlık verilmesidir. Diğer bir deyişle inovasyonun, hem işletmelerin hem de ülkelerin rekabetçi olabilmelerinin itici gücünü oluşturduğu rahatlıkla söylenebilir.

İşletmelerin uygun şartları sağlayıp inovasyona yönelmeleri ile işletme performansını artırmaları arasında anlamlı bir ilişki olduğu öne sürülebilir. Özellikle inovasyonların geliştirilip bunlara patent alınması ve nihayet uygun şekilde pazara sunulan inovatif ürünlerin başarıları, işletmenin yenilikçilik performansının yüksek olmasını sağlar. Öte yandan yeni ürünlerin geliştirilmesine odaklanan ürün inovasyonları, yine üretimsel performansın yükselmesine olanak sağlar. Bununla birlikte inovasyonların, pazarlama fonksiyonunun başarı ile gerçekleştirilmesine ve dolayısıyla pazarlama performansının gelişmesine yol açacağını söylemek yanlış olmayacaktır. Son olarak işletmede gerçekleştirilecek bütün inovasyonların, işletmenin finansal performansını önemli ölçüde etkileyeceği açıktır. Özellikle başarılı inovatif çalışmalar için finansal performansta pozitif yönlü bir seyrin ortaya çıkmasına karşın, başarısız inovasyonların, işletmenin yok olmasına kadar varabilecek ciddi sonuçlar doğurabileceği gözden kaçırılmamalıdır.

KAYNAKÇA

ALPKAN, Lütfihak; ERGÜN, Ercan; BULUT, Çağrı; YILMAZ, Cengiz (2005). “Şirket Girişimciliğinin Şirket Performansına Etkileri”, *Doğuş Üniversitesi Dergisi, Cilt: 6, Sayı: 2*, 175-189.

AMBLER, Tim and KOKKINAKI, Flora (1997). “Measures of Marketing Success”, *Journal of Marketing Management*, Vol. 5 No. 13, 665-78.

ANTONCIC, Bostjan and HISRIC, D., Robert (2001). “Entrepreneurship: Construct Refinement and Cross-Cultural Validation.”, *Journal of Business Venturing*, Vol.16, 495-527.

BALDWIN, R. John and JOHNSON, Joanne (1996). “Business Strategies in More- and Less-Innovative Firms in Canada”, *Research Policy*, Vol.25 No.5, 785-804.

BANBURRY, M. Katherina and MITCHELL, Will (1995). “The Effect of Introducing Important Incremental Innovations on Market Share and Business Survival”, *Strategic Management Journal*, Vol.16, 161-82.

BHASKARAN, Suku (2006). “Incremental Innovation and Business Performance: Small and Medium-Size Food

Enterprises in a Concentrated Industry Environment”, *Journal of Small Business Management*, Vol.44, 11164-80

BAYUS, L. Barry (2008). “Understanding Customer Needs”, (der. Scott Shane), *Handbook of Technology and Innovation Management*, (içinde), 117, A John Wiley and Sons, Ltd., Publication

BULUT, Çağrı; YILMAZ, Cengiz; ALPKAN, Lütfihak (2009). “Pazar Oryantasyonu Boyutlarının Firma Performansına Etkileri”, *Ege Akademik Bakış*, Cilt: 9, Sayı: 2, 513-538.

CALANTONE, J. Roger; ÇAVUŞLUGİL, S. Tamer; ZHAO, Yushan (2002). “Learning Orientation, Firm Innovation Capability, and Firm Performance”, *Industrial Marketing Management*, 31, 515- 524.

CARTON, A. Robert and HOFER, W. Charles (2006). *Measuring Organizational Performance - Metrics for Entrepreneurship and Strategic Management Research*, Edward Elgar Publishing Limited, UK/USA.

COMANOR, S. Willia and SHRERER, F. M. (1969). “Patent Statistics as a Measure of Technical Change”, *The Journal of Political Economy*, Vol.77, 392-398.

CORBETT, Charles and WASSENHOVE, Luk Van (1993). “Trade-off s? What Trade-Offs? Competence and Competitiveness in Manufacturing Strategy”, *California Management Review*, Vol.35, 107-122.

DAMANPOUR, Fariborz; WALKER, M. Richard; AVELLANEDA, N. Claudia (2009). “Combinative Effects of Innovation Types and Organizational Performance: A Longitudinal Study of Service Organizations”, *Journal of Management Studies*, Vol.46, No.4, 650-675.

DAMANPOUR, Fariborz and EVAN, M. William (1984). “Organizational Innovation and Performance: The Problem of "Organizational Lag"”, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 29, 392-409.

DANNEELS, Erwin (2002). “The Dynamics of Product Innovation and Firm Competences”, *Strategic Management Journal*, Vol.23, 1095-1121.

DUTTA, Shantanu. and WEIS, M. Allen (1997). “The Relationships Between a Firm’s Level of Technological Innovativeness and Its Pattern of Partnership Agreements”, *Management Science*, Vol.43 No.3, 343-56.

EISENHARDT, M. Kathleen (1989). "Building Theories from Case Study Research", *The Academy of Management Review*, Vol.14, No.4, 532-550.

ELÇİ, Şirin; KARATAYLI, İhsan; KARAATA, Selçuk (2008). "*Bölgesel İnovasyon Merkezleri: Türkiye için Bir Model Önerisi*", TÜSİAD, Graphis Matbaa, İstanbul.

ERNST Holger (2001). "Patent Applications and Subsequent Changes of Performance: Evidence From Time-Series Cross-Section Analyses on the Firm Level", *Research Policy*, Vol.30, 143-157.

ETTLIE, E. John; BRIDGES, P. William; O'KEEFE, D. Robert (1984). "Organization Strategy and Structural Differences for Radical versus Incremental Innovation", *Management Science*, Vol.30, 682-695.

EUSEBIO Rossano; ANDREU, J. Llonch; BELBEZE, L. M. Pilar (2006). "Measures of Marketing Performance: A Comparative Study From Spain", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol.18 No.2, 145-155.

FERDOWS, Kasra and DE MEYER, Arnoud (1990). "Lasting Improvements in Manufacturing Performance", *Journal of Operations Management*, Vol.9, 168-184.

FLYNN, E. J.; FLYNN, R.; FORZA, C. ; VINELLI, A.; SCHROEDER, R.G. (1996). An Empirical Assessment of Manufacturing Performance Dimensions: Tradeoffs or Compatibilities?, *Academy of Management Meeting*, Cincinnati.

FILIPPINI R.; FORZA, C.; VINELLI, A. "Trade-off and Compatibility Between Performance: Definitions and Empirical Evidence", *Int. J. Prod. Res.*, Vol.36, No.12, 1998 3379-3406.

GEROSKI, Paul; MACHIN, Steve; VAN REENEN, John (1993). "The Profitability of Innovating Firms", *The RAND Journal of Economics*, Vol. 24, 198-211.

GHALAYINI, M. Alaa; NOBLE, S. James; CROWE, J. Thomas(1997). "An Integrated Dynamic Performance Measurement System for Improving Manufacturing Competitiveness", *Int. J. Production Economics*, Vol.48, 207-225.

GÜNDAY, Gürhan (2007). Innovation Models and Implementations at Firm Level in Manufacturing Industry, (Unpublished Mater Thesis), Sabancı University, İstanbul.

GREEN, Stephen G.; GAVIN, Mark B.; AİMAN-SMİTH, Lynda (1995 a). "Assessing a Multidimensional Measure of

Radical Technological Innovation”, *IEEE Transactions on Engineering Management*, Vol.42, No.3, 203- 214.

GREEN, H. Donna; BARCLAY, Donald W.; RYANS, Adrian B. (1995 b). “Entry Strategy and Long-Term Performance: Conceptualization and Empirical Examination”, *Journal of Marketing*, Vol.59, No.4, 1-16.

HAGEDOORN, John and CLOODT, Myriam (2003). “Measuring Innovative Performance: Is There an Advantage in Using Multiple Indicators?”, *Research Policy*, Vol .32, 1365-1379.

HAN, K. Jin; KIM, Namwoon; SRIVASTA, K. Rajendra (1998). “Market orientation and Organizational Performance: Is Innovation the Missing Link?”, *Journal of Marketing*, Vol. 62, No.4, 30-45.

HOOLEY, J. Graham; GREENLEY, Gordon E.; CADOGAN, John W. (2005). “The Performance Impact of Marketing Resources”, *Journal of Business Research*, Vol.58 No.1, 18-28.

HORNSBY, S. Jeffrey; KURATKOA, Donald F.; ZAHRA, Shaker A. (2002). “Middle Managers’ Perception of the Internal Environment for Corporate Entrepreneurship: Assessing a Measurement Scale”, *Journal of Business Venturing*, Vol.17, 253-273.

IRWIN, G. John; HOFFMAN, James J.; LAMONT, Bruce T. (1998). “The Effect of Acquisitions of Technological Innovations on Organizational Innovations”, *J. Eng. Technol. Manage.*, Vol.15, 25-54.

JANSEN, Justin J. P.; VAN DEN BOSCH, Frans A. J.; VOLBERDA, Henk W. (2006). “Exploratory Innovation, Exploitative Innovation, and Performance: Effects of Organizational Antecedents and Environmental Moderators”, *Management Science*, Vol. 52, No. 11. 1661-1674.

KIVIMAKI, Mika; LANSISALMI, Hannakaisa; ELOVAINIO, Marko; HEIKKILA, Armo; LINDSTROM, Kari; HARISALO, Risto; SIPILA, Kari; PUOLIMATKA, Leena (2000). “Communication as a Determinant of Organizational Innovation”, *R&D Management*, Vol.30, 33-42.

KOHLI, K. Ajay and JAWORSKI, Bernard (1990). “Market Orientation: The Construct, Research Propositions and Managerial Implications”, *Journal of Marketing*, Vol.54, 1-18.

KOUFTEROS, A. Xenophon; VONDEREMBSE, Mark A.; DOLL, William J.. "Examining the Competitive Capabilities of Manufacturing Firms", *Structural Equation Modeling*, Vol. 9, 2002, 256-282.

KOUFTEROS, Xenophon and MARCOULIDES, George A. (2006). "Product Development Practices and Performance: A Structural Equation Modeling-Based Multi-Group Analysis", *Int. J. Production Economics*, Vol.103, 286-307.

LEONARD-BARTON, Dorothy (1992). "Core Capabilities and Core Rigidities: a Paradox in Managing New Product Development", *Strategic Management Journal*, Vol.13, 111-125.

LI, Haiyang and ATUAHENE-GIMA, Kwaku (2001). "Product Innovation Strategy and the Performance of New Technology Ventures in China", *The Academy of Management Journal*, Vol. 44, No. 6, 1123-1134.

MAXWELL, Ian E. (2009). *Managing Sustainable Innovation - The Driver for Global Growth*, Springer, New Zealand.

MAZZANTI, Massimiliano; PINI, Paolo; TORTIA, Ermanno (2006). "Organizational Innovations, Human Resources and Firm Performance -The Emilia-Romagna Food Sector", *The Journal of Socio-Economics*, Vol.35, 123-141.

MCGRATH, Rita Gunther; TSAI, Ming-Hone; VENKATARAMAN, S.; MACMILLAN, I. C.. (1996). "Innovation, Competitive Advantage and Rent: A Model and Test", *Management Science*, Vol.42, No.3, 389-403.

MENARD, Scott (1991). *Longitudinal Research*, Sage Publications.

MONTALYO, Carlos (2006). "What Triggers Change and Innovation?", *Technovation*, Vol.26, 312-323.

MORGAN, A. Neil; CLARK, Bruce H.; GOONER, Rich. (2002). "Marketing Productivity, Marketing Audits, and Systems for Marketing Performance Assessment Integrating Multiple Perspectives", *Journal of Business Research*, Vol.55, 363- 375.

NEELY Andy and AUSTIN, Rob (2004). "Measuring performance: The operations perspective", der. Andy Neely), *Business Performance Measurement - Theory and Practice* (içinde), 41-51, Cabridge University Press.

NEELY, Andy and AL NAJJAR, Mohammad (2004). "Linking Financial Performance to Employee and Customer Satisfaction", der. Andy Neely), *Business Performance Measurement - Theory and Practice* (içinde), 295-304, Cabridge University Press.

OECD - Oslo Manual (2005). *Proposed Guidelines for Collecting and Interpreting Technological Innovation Data*, Paris.

OKE, Adegoke (2007). "Innovation Types and Innovation Management Practices in Service Companies", *International Journal of Operations and Production Management*, Vol.27, 564-587.

PETTIGREW, M. Andrew (1990). "Longitudinal Field Research on Change: Theory and Practice", *Organization Science*, Vol.1, No.3, 267-292

PRAJOGO, I. Daniel (2006). "The Relationship between Innovation and Business Performance—A Comparative Study between Manufacturing and Service Firms", *Knowledge and Process Management*, Vol.13, 218-225.

RAMASESHAN, B.; CARUANA, Albert; PANG, Loo Soon (2002). "The Effect of Market Orientation on New Product Performance: A Study among Singaporean Firms", *Journal of Product and Brand Management*, Vol.11, 399-409.

ROBERTS, W. Peter and AMIT, Raphael (2003). "The Dynamics of Innovative Activity and Competitive Advantage: The Case of Australian Retail Banking, 1981 to 1995", *Organization Science*, Vol. 14, No. 2, 107-122

ROSENFELD, B. Donald; SHAPIRO, Roy D.; BOHN, Roger E. (1985). "Implications of Cost-Service Trade-offs on Industry Logistics Structures", *Interfaces*, Vol.15, 47-59.

ROBERTS, W., Peter (1999). "Product Innovation, Product-Market Competition and Persistent Profitability in the U.S. Pharmaceutical Industry". *Strategic Management Journal*, 20(7), 655-670.

SANDVICK, L. Izabela and SANDVICK, Kare (2003). "The Impact of Market Orientation on Product Innovativeness and Business Performance", *Intern. J. of Research in Marketing*, Vol.20, 355-376.

SCHUMPETER, A. Joseph (1934). *The Theory of Economic Development. An Inquiry into Profits, Capital, Credit,*

Interest, and the Business Cycle, Harvard University Press, Cambridge.

SKINNER, Wickham (1969). "Manufacturing-Missing Link in Corporate Strategy", *Harvard Business Review*, 136-145.

SONG, Michael and XIE, Jinhong (2000). "Does Innovativeness Moderate the Relationship Between Cross-Functional Integration and Product Performance?", *Journal of International Marketing*, Vol.8, No.4, 61-89.

QUADROS, Ruy; FURTADO, Andre; BERNARDES, Roberto; FRANCO, Eliane (2001). "Technological Innovation in Brazilian Industry: An Assessment Based on the São Paulo Innovation Survey", *Technological Forecasting and Social Change*, Vol.67, 203-219.

TATIKONDA, V. Mohan; ROSENTHAL, Stephen R. (2000). "Successful Execution of Product Development Projects: Balancing Firmness and Flexibility in the Innovation Process", *Journal of Operations Management*, Vol.18, 401-425.

VAN DE VEN, H. Andrew and HUBER, George P. (1990). "Longitudinal Field Research Methods for Studying Processes of Organizational Change", *Organization Science*, Vol.1, No.3, 213-219.

VENKATRAMAN, N. and RAMANUJAM, Vasudevan (1986). "Measurement of Business Performance in Strategy Research: a Comparison of Approaches", *Academy of Management Review*, Vol.11, No.4, 801-814.

VERHEES, Frans. J. H. M. and MEULENBERG, M. T. G. (2004). "Market Orientation, Innovativeness, Product Innovation, and Performance in Small Firms", *Journal of Small Business Management*, Vol. 42, No.2, 134-154.

YIN, Robert K. (1989). *Case study research: Design and methods* (Rev. ed.). Newbury Park, CA: Sage Publishing.